



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

VSTUP FIRMY THERMAL TREND S.R.O. NA RUMUNSKÝ TRH

ENTRY TO THE ROMANIAN MARKET BY COMPANY THERMAL TREND, S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Bc. Petra Pěnčíková

Ing. Jaroslav Rompotl

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Petra Pěňčíková, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Vstup firmy Thermal Trend s.r.o. na rumunský trh

V anglickém
jazyce:

Entry to the Romanian Market by Company Thermal Trend, s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současná situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 120 s. ISBN 80-85603-12-8.
- VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1. vydání Praha: Ekopres, 1997, 247 s. ISBN 80 901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

Prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vývozem českých výrobků na rumunský trh. Autorka navrhuje na základě analýzy firmy a zvoleného teritoria vhodný způsob vývozu koupelnových radiátorů firmy Thermal Trend, s.r.o. na rumunský trh, s cílem rozšířit odbytiště výrobků této firmy.

Abstract

This diploma thesis focuses on export of Czech products to Romanian market. The author proposes a suitable way of exporting bathroom radiators produced by company Thermal Trend, s.r.o. to Romanian market, with the aim of expanding company's operations sales.

Klíčová slova

Mezinárodní obchod, rizika v mezinárodním obchodě, PEST analýza, SWOT analýza, analýza konkurence

Keywords

International Business, Risks of International Business, PEST analysis, SWOT analysis, Competition analysis

Bibliografická citace

Bc. PĚNČÍKOVÁ, P. *Vstup firmy Thermal Trend s.r.o. na rumunský trh* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 109 s. (Diplomová práce).
Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl

Čestné prohlášení

Já, níže podepsaná prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně pod vedením Ing. Jaroslava Rompotla a uvedla jsem v seznamu veškerou použitou literaturu. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Brně dne 15.5.2016

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat všem, kteří mi byli nápomocni při zpracování mé diplomové práce. Zejména pak vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Jaroslavu Rompotlovi, za odborné vedení. Dále bych chtěla poděkovat jednateři firmy Thermal Trend, s.r.o. za poskytnutí potřebných materiálů, za připomínky a rady z praxe a dále rodičům za podporu během studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Pojem mezinárodní obchod.....	14
2.2 Důvody ke vstupu podniků na zahraniční trhy	14
2.3 Faktory ovlivňující vstup firmy na nový zahraniční trh.....	14
2.4 Analýza před vstupem na zahraniční trh	15
2.4.1 SWOT analýza.....	16
2.4.2 Finanční analýza firmy	16
2.4.3 Porterův model konkurenčního prostředí (Porterova analýza)	18
2.4.4 PEST analýza.....	19
2.4.5 Analýza Bodu zvratu	19
2.5 Rizika v mezinárodním obchodě.....	20
2.6 Formy vstupu firem na zahraniční trhy	22
2.6.1 Vývozní a dovozní aktivity.....	23
2.7 Realizace exportu	28
2.7.1 Obchodní dokumenty.....	28
2.7.2 Dodací podmínky (INCOTERMS).....	30
2.7.3 Platební podmínky	30
2.7.4 Marketingový mix.....	33
2.8 Podpora mezinárodních podnikatelských aktivit v ČR.....	34
2.9 Závěry k teoretickým východiskům.....	35
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE	37
3.1.1 Základní údaje o firmě Thermal Trend, s.r.o.	37

3.1.2	Historie firmy	37
3.1.3	Organizační struktura.....	39
3.1.4	Finanční analýza	41
3.1.5	Produkty a jejich dělení	46
3.1.6	Analýza současných trhů a zákazníků	47
3.1.7	SWOT analýza firmy Thermal Trend, s.r.o.	52
3.1.8	Porterova analýza.....	54
3.1.9	Závěr k analýze firmy	62
3.2	Analýza zvoleného teritoria – Rumunsko	63
3.2.1	Základní údaje.....	63
3.2.2	PEST analýza Rumunska.....	63
3.2.3	Koupelnové radiátory v Rumunsku	69
3.2.4	Specifika obchodního jednání.....	69
3.2.5	Závěr k analýze Rumunska.....	71
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	72
4.1	Před vstupní fáze	72
4.1.1	Volba formy vstupu	72
4.1.2	Analýza rizik spojených se zvolenou formou vstupu	73
4.1.3	Náležitosti rámcové kupní smlouvy	77
4.1.4	Marketingový mix pro rumunský trh.....	79
4.1.5	Potencionální obchodní partneři	82
4.1.6	Výsledek před vstupní fáze.....	85
4.2	Vstupní fáze	85
4.2.1	Komunikace s potenciálním obchodním partnerem	85
4.2.2	Argumentace.....	86
4.3	Uskutečnění první dodávky výrobků do Rumunska	87

4.4	Nákladovost navrhované formy vstupu a návratnost	87
4.4.1	Náklady spojené s navrženou formou vstupu	87
4.4.2	Návratnost vstupních nákladů.....	89
4.5	Časový harmonogram	91
4.6	Personální zajištění plánu.....	92
4.7	Zhodnocení předpokladů a přínosů navrhované formy vstupu.....	92
4.7.1	Zhodnocení předpokladů	92
4.7.2	Zhodnocení přínosů	93
5	ZÁVĚR.....	95
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	97
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ	102
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104
	PŘÍLOHA Č.1 – PŘEHLED DODACÍCH PODMÍNEK	105
	PŘÍLOHA Č.2 – FOTOGRAFIE VÝROBKŮ	107
	PŘÍLOHA Č.3 - CENY VÝROBKŮ	109

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je vstup české výrobní firmy na nový zahraniční trh.

Mezinárodní podnikatelské aktivity firem patří mezi hlavní faktory rozvoje světové ekonomiky a hrají pro každou zemi velmi důležitou roli (ovlivňují růst národní ekonomiky, vytvářejí nová pracovní místa, apod.). Je tedy patrné, že mezinárodní aktivity tuzemských firem jsou klíčové a politikami jednotlivých států často podporované. Důvody jednotlivých podniků ke vstupu na zahraniční trhy jsou různé a odvíjejí se především ze strategických cílů podniku.

V posledních letech bylo podnikání pro výrobní firmy v České republice značně obtížné. V důsledku ekonomické krize a vlivem jejího dopadu přišla řada firem o své stálé obchodní odbytiště a své obchodní partnery. Po tomto nepříliš příznivém krizovém období zůstaly provozuschopné pouze takové výrobní firmy, které měly dostatečný kapitál k překlenutí problémů spojených s ekonomickou krizí. Tento kapitál bylo a je bezpodmínečně nutné pro bezproblémový chod firmy a její další rozvoj opět obnovit.

V současné době se hovoří o konci globální ekonomické krize a o hospodářském růstu. Nastává tedy doba, kdy by firmy měly obnovit kapitál, který jim zajistil přežití. K tomuto obnovení může dojít pomocí několika strategických plánů podniků. Jedním z nich je rozšiřování odbytiště svých výrobků, potažmo vstup firmy na nový zahraniční trh. Rozhodnutí firmy o expanzi na nový zahraniční trh patří ke klíčovým strategickým rozhodnutím, která s sebou nesou určitá rizika. Je nutno si uvědomit nejen podnikatelské příležitosti nového teritoria, ale také možná úskalí tohoto typu podnikatelského plánu. V této práci bude na základě analýzy české výrobní firmy a analýzy nového exportního teritoria popsán návrh vstupu na nový zahraniční trh s ohledem na možná rizika a za účelem získání stálého odbytiště svých výrobků.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem této práce je sestavení plánu, jehož náplní je rozšíření odbytiště výrobků firmy Thermal Trend, s.r.o. o rumunský trh. Hlavní cíl bude splněn pomocí dvou dílčích cílů a tím je analýza firmy a analýza rumunského trhu. Na základě analytické části bude zvolena forma vstupu na rumunský trh.

Firma Thermal Trend, s.r.o. je česká výrobní firma zabývající se výrobou koupelnových radiátorů. V současné době firma obchoduje s několika evropskými zeměmi. Vzhledem k jejím dosavadním zkušenostem a možnostem se autorka rozhodla pro vytvoření plánu ke vstupu právě na rumunský trh. Rumunsko je geograficky a částečně i historicky blízké České republice. Dalším důvodem pro popis exportních příležitostí do Rumunska byl také značný potenciál rumunského trhu. Rumunsko je v současné době označováno jako „evropský tygr“ – toto označení získalo díky nejrychlejšímu ekonomickému růstu v Evropské unii. Z hlediska exportu se tedy jedná o perspektivní oblast.

Tato diplomová práce je rozdělena na tři hlavní části. První z nich popisuje teoretická východiska práce. Budou popsány základní pojmy zahraničního obchodu, obecné důvody vstupu firmy na zahraniční trhy, rizika v mezinárodním obchodě, možné formy vstupu na zahraniční trh a praktické informace pro samotnou realizaci vývozních aktivit a vybrané analytické metody, na základě kterých bude zpracována analytická část práce.

Druhá část práce je analytická - analyzuje firmu Thermal Trend, s.r.o. – zejména pak historii firmy, organizační strukturu, finanční situaci, portfolio výrobků, současné exportní aktivity firmy a také SWOT analýzu firmy. Dále analyzuje rumunský trh z hlediska možného odbytiště výrobků. Jsou zde uvedeny základní informace o Rumunsku, je provedena PEST analýza, analýza působící konkurence firmy Thermal Trend, s.r.o. na tomto trhu a dále jsou shrnuty obchodní zvyklosti specifické pro Rumunsko.

Samotný návrh plánu, jakožto návrh vhodné strategie pro vstup firmy Thermal Trend, s.r.o. na rumunský trh, je třetí část této práce. Důležitou součástí návrhu

je především výběr formy vstupu na nový trh, marketingový mix, hodnocení rizik a návrh vhodných opatření na eliminaci rizik, časový harmonogram projektu. Dále je zde proveden odhad nákladnosti a návratnosti spojené s navrhovanou formou vstupu a ekonomický přínos celého vstupu firmy Thermal Trend, s.r.o. na rumunský trh.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce je věnována teoretickým východiskům z oblasti mezinárodního obchodu a analýzám, jejichž výsledky by firma měla mít před vstupem na zahraniční trh.

2.1 Pojem mezinárodní obchod

Mezinárodní obchod lze definovat jako obchod jedné národní ekonomiky s jednou či více jinými národními ekonomikami, případně jako obchod jednoho státu s ostatními státy, shodují-li se jejich hranice s hranicemi ekonomik. (1, s.16)

2.2 Důvody ke vstupu podniků na zahraniční trhy

Důvody pro vstup firmy na zahraniční trh mohou být různé. Například Kotler ve své publikaci uvádí jako hlavní důvody lepší ziskové příležitosti než domácí trh, potřebu firem rozšiřovat svou zákaznickou základnu a dosáhnout tak úspor v rozsahu a také potřebu firem snižovat svoji závislost na domácím trhu. (2, s.707)

Mezi hlavní důvody vstupu českých firem na zahraniční trhy patří především fakt, že Česká republika představuje malý a v dnešní době i poměrně nasycený vnitřní trh nedostatečně vybavený přírodními zdroji a relativně vysoce specializovaný na průmysl. Proto je pro české firmy téměř nezbytné působit také na mezinárodních trzích. (3, s.5)

2.3 Faktory ovlivňující vstup firmy na nový zahraniční trh

Před rozhodnutím, zda firma vstoupí na určitý zahraniční trh, je třeba vyhodnotit vnitřní a vnější faktory, které budou na firmu působit. Podnikání na mezinárodních trzích má celou řadu specifik a je spojeno s nároky nejen na obchodní, a marketingové, finanční možnosti firmy, ale klade značné nároky také na logistické schopnosti firmy, na zvýšení výrobní kapacity firmy a v neposlední řadě také na adaptaci výrobního sortimentu na novém zahraničním trhu. Dle Machkové by si firma, která uvažuje o vstupu na zahraniční trh, měla provést analýzu připravenosti na mezinárodní podnikání, například pomocí on-line Dotazníku exportní připravenosti. Tento dotazník nabízí na svých webových stránkách například CzechTrade. (4,s.14)

Při volbě strategie vstupu na nový zahraniční trh by firma měla analyzovat a zohlednit zvláštní faktory nového trhu. Jde hlavně o následující faktory:

- Obchodně politické podmínky – týká se především celního režimu, kurzové politiky a netarifní nástroje obchodní politiky (např. množstevní omezení, antidumpingová cla, minimální ceny, apod.)
 - Ekonomické prostředí – míra inflace, míra nezaměstnanosti, hospodářský růst, růst průmyslové výroby, životní úroveň, apod.
 - Politické prostředí – politická stabilita, členství dané země v integračních seskupeních, korupční prostředí, vztahy zvoleného státu k ostatním státům, význam zájmových skupin
 - Právní prostředí – především stabilita a důvěryhodnost legislativního prostředí, podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty, řešení sporů při podnikání se zahraničními subjekty, podmínky pro zaměstnávání cizinců
 - Charakteristika výrobků – např. průmyslové výrobky, zboží dlouhodobé a krátkodobé spotřeby, dodávky pro veřejný sektor, a různá podobná dělení
 - Charakteristika budoucího obchodního partnera – právní forma, vlastnická struktura, postavení na trhu, velikost firmy, reference
 - Efektivnost vybrané formy podnikání – poměr vynaložených nákladů a rizik, návratnost vložených prostředků, předpokládaná míra zisku
- (4, s.15)

2.4 Analýza před vstupem na zahraniční trh

Při volbě strategie vstupu na nový zahraniční trh by firma měla analyzovat a zohlednit zvláštní faktory, vlastní organizace, oborového okolí a obecného okolí nového trhu. V podkapitolách budou uvedeny vybrané strategické analýzy používané nejen před vstupem na zahraniční trh.

2.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza je nejčastěji používanou analýzou, která popisuje vnitřní prostředí firmy - tedy silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), a dále popisuje vnější prostředí firmy - tedy příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Vnitřní prostředí –nebo také interní faktory je podnik schopen ovlivnit, naproti tomu vnější prostředí – nebo také externí vlivy firmy neovlivní, ale spíše se jim přizpůsobí (6, s.48)

SWOT analýza nemusí být využívána pouze při analýzách strategického řízení nebo před vstupem na zahraniční trhy. Její využití je širší, používá se i při taktickém a operativním plánování, nebo přímo jako SWOT jednotlivce. Data pro zpracování SWOT analýzy se shromažďují pomocí různých technik (např. převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty, metodou interview, apod). (5, s.120)

2.4.2 Finanční analýza firmy

Součástí každého plánování je také finanční analýza, která má za úkol analyzovat finanční výsledky firmy. Nejrozšířenější metodou finanční analýzy je analýza na základě poměrových ukazatelů, které vznikají jako podíl dvou absolutních hodnot z výkazu zisků a ztrát a rozvahy, případně cash-flow. V praxi jsou nejrozšířenější čtyři skupiny poměrových ukazatelů:

- Ukazatele likvidity - měří schopnost podniku hradit krátkodobé závazky.
V závislosti na likvidnosti oběžného majetku se používají tři stupně likvidity:
 - *okamžitá likvidita* (podíl krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků), Doporučené hodnoty: 0,5
 - *pohotová likvidita* (součet krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek podělen krátkodobými závazky). Doporučené hodnoty: 1- 1,5
 - *běžná likvidita* (podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků). Doporučené hodnoty 1,5 -2

(6, s.163, 164)

- Ukazatele rentability (=ukazatel výnosnosti) – poměřují vytvořený zisk s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k vytvoření zisku. Tyto ukazatele jsou považovány za nejdůležitější informace pro investory, kteří zvažují investici do konkrétního podniku – tyto ukazatele jim sdělují, jak bude investovaný kapitál zhodnocen.
- *Rentabilita vlastního kapitálu* (ROE = zisk po zdanění/ vlastní kapitál). Tento ukazatel nám sdělí procentuální výnos, který získávají vlastníci
- *Rentabilita celkového kapitálu* (ROA = provozní zisk /celková aktiva). Tento ukazatel nebere v úvahu zdanění ani úroky, je tedy vhodný hlavně pro mezipodnikové srovnání výkonnosti podniku
- *Rentabilita tržeb* (ROS = čisté tržby/zisk po zdanění)

(6, s.166-167)

- Ukazatele aktivity - jedná se o ukazatele využití aktiv, měří efektivnost využívání majetku v podniku. Měří buď rychlost obrátu jednotlivých složek majetku nebo délku vázanosti finančních zdrojů v zásobách, pohledávkách nebo stálých aktivech. (6, s.164)
- *Doba obrátu zásob* = zásoby /(tržby/360)
- *Doba obrátu pohledávek* = pohledávky/ (tržby/360)
- *Doba obrátu závazků* = závazky/ (tržby/360)
- *Počet obrátů stálých aktiv* = tržby/dlouhodobý majetek
- *Počet obrátů celkových aktiv* = tržby/aktiva

(6, s.164-166)

Ve finanční analýze existuje celá řada dalších ukazatelů. Vzhledem k tomu, že se tato práce nezaměřuje primárně na finanční analýzu, zvolila jsem výše zmíněné nejznámější poměrové ukazatele, jejichž výsledky by mohly ovlivnit volbu vstupu firmy na zahraniční trhy.

2.4.3 Porterův model konkurenčního prostředí (Porterova analýza)

Jedná se o nástroj analýzy oborového okolí firmy. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví je určována působením pěti základních činitelů: (5, s.53)

- Vyjednávací silou zákazníků – je dána počtem zákazníků, mírou významu výrobku pro zákazníka, apod.
- Vyjednávací silou dodavatelů- je dána počtem dodavatelů, existencí substitutů, organizovaností pracovní síly v odvětví, apod.
- Hrozbou vstupu nových konkurentů – je dána kapitálovou náročností vstupu do odvětví, přístupem k distribučním kanálům, potřebou vlastnit při vstupu do odvětví, know-how, technologie, , patenty, licence, apod.
- Hrozbou substitutů – je dána jejich počtem existujících substitutů, vývojem cen substitutů, užžitnou vlastností substitutů, apod.
- Rivalitou firem působící na daném trhu (konkurence) – odvíjí se od počtu konkurentů, od míry konkurenceschopnosti, od růstu odvětví, apod. (5,s.53)

Průzkum konkurence shledává jako klíčové také Struck (1992), který uvádí, že každý podnik má své konkurenty a musí se vůči nim prosazovat na trhu, je nutno prozkoumat také jejich silné a slabé stránky. V zásadě může každý konkurenční podnik přijmout proti nové konkurenci celou řadu opatření – např. snížit ceny, zesílit reklamu, dále vyvíjet vlastní výrobky nebo rozšířit nepravdivé informace o konkurenčním podniku. Která opatření konkurent nakonec přijme, se lze jen domnívat. (12,s.58)

Výstupem Porterovy analýzy je prognóza vývoje konkurenční situace v analyzovaném odvětví vytvořená na základě chování výše zmíněných činitelů. (5, s.56)

2.4.4 PEST analýza

PEST analýza se zaměřuje na obecné okolí firem. Popisuje zejména politicko-legislativní faktory (Political), ekonomické faktory (Economical), sociální faktory (Social) a technologické faktory (Technological). (7, s.55)

Podstatou této analýzy je identifikovat pro každý faktor nejvýznamnější fakta, vlivy, rizika, události, jevy které ovlivňují nebo budou ovlivňovat firmu v daném prostředí. (7,s.55)

Jelikož tato analýza popisuje různé klíčové faktory a fakta nového trhu, při volbě strategie hraje významnou roli.

2.4.5 Analýza Bodu zvratu

Jelikož v návrhové části této práce posuzuji svůj plán také pomocí analýzy bodu zvratu, rozhodla jsem se do teoretických východisek zařadit tuto kapitolu.

Analýza bodu zvratu (Break Even Point Analysis) je analytická technika, která pomáhá zjistit kritický objem prodeje, při kterém se tržby (R) rovnají celkovým nákladům (TC). Platí, že v tomto bodě, podnik nedosahuje zisku ani ztráty. V rámci bodu zvratu se uvažují fixní (FC), variabilní (VC) a celkové náklady (TC). (6, s.134)

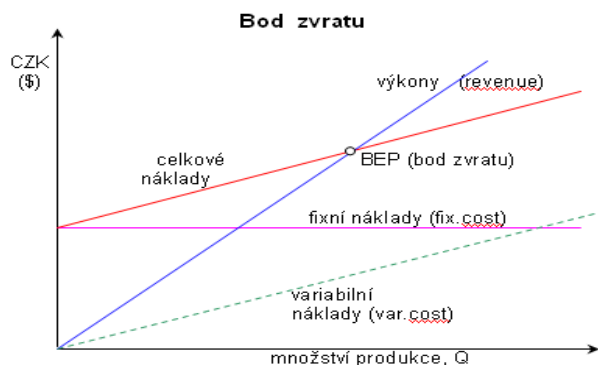
$$TC = FC + VC$$

$$R = TC$$

$$P \times Q = FC + VC \quad \text{kde } P \dots \text{cena,} \quad Q \dots \text{množství}$$

$$Q^* = FC / (P - VC) \quad \dots \quad Q^* = \text{bod zvratu, při tomto počtu výrobků platí } R = TC$$

Graf č.1 : Analýza bodu zvratu



Zdroj: (34)

2.5 Rizika v mezinárodním obchodě

Před rozhodnutím firmy o vstupu na určitý zahraniční trh je velmi důležité zhodnotit rizika, která by v budoucím obchodě sehrávala nemalou roli. Klasifikace rizik v mezinárodním obchodě není ustálená.

Machková (4, s.163) ve své publikaci uvádí následující dělení rizik:

- **Tržní riziko** – situace kdy podnik v důsledku změny tržních podmínek nedosáhne na daném trhu předpokládaného výsledku nebo utrpí ztrátu. Změna tržní situace může být spojena např. se změnou konjunkturální situace v dané zemi, se změnou vztahu nabídky a poptávky po určitém zboží, se sezónními výkyvy apod. Dopady tržního rizika může mít jak negativní tak pozitivní výsledky. (4, s.164)
- **Komerční riziko** – takto jsou označována rizika, která vyplývají z nesplnění závazku obchodním partnerem. Tato rizika se objevují na tuzemském i zahraničním trhu s tím, že na zahraničním trhu vystupují v ostřejší podobě vzhledem k odlišnosti co do právních a ekonomických podmínek, obchodních zvyklostí, sociálně-kulturních zvláštností, apod. Intenzita dopadu těchto rizik je dána především výběrem obchodního partnera a právním zajištěním obchodního vztahu. Mezi nejčastější formy komerčního rizika patří: odstoupení obchodního partnera od kontraktu, nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem, bezdůvodné nepřevzetí zboží odběratelem, platební nevůle dlužníka, platební neschopnost dlužníka. (4, s.165)
- **Přepravní riziko** – během dopravy může dojít ke ztrátě nebo poškození zboží. Škodu utrpí ten, kdo v daném okamžiku toto riziko nes (dodavatel, odběratel, v některých případech dopravce). Rozhodující je dodací podmínka, která je uvedena v kontraktu. (4, s.167)
- **Teritoriální riziko** – tato rizika bývají předem velmi obtížně kvantifikovatelná, vyplývají z politické nejistoty a makroekonomického vývoje jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem administrativních opatření, přírodních katastrof, bojkotu zboží, embarga, apod. (4, s.168)

- **Kurzové riziko** – toto riziko vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Toto riziko můžeme charakterizovat jako možnost, že v důsledku vývoje kurzů měn bude muset účastník mezinárodního obchodu vydat více hodnot oproti předpokládaným. Změny kurzu však mohou působit i na zlepšení dosahovaných výsledků oproti původnímu předpokladu. (4, s. 169)
- **Riziko odpovědnosti za výrobek** – výrobce je odpovědný za škody na zdraví či na majetku, které mohou utrpět osoby vlivem vadného výrobku

Zinecker ve své publikaci uvádí rozdělení rizik – viz. Tabulka č. 1- Klasifikace rizik v mezinárodním obchodě. Aktivní rizika exportního financování může vývozce svým jednáním ovlivňovat pasivní nikoliv. Exportér by měl mít dostatek informací o finanční bonitě (solventnosti, platební schopnosti) a o obchodní bonitě (spolehlivosti, důvěryhodnosti, serióznosti) svého zákazníka. Pokud exportér disponuje těmito informacemi o svém obchodním partnerovi, je ve značné výhodě. Především je schopný předpovídat jakým způsobem se obchodní partner zachová – eliminuje tak rizika obchodu. Pokud by tyto informace neměl, může obchod s tímto zákazníkem znamenat finanční ztrátu, v některých případech bankrot exportéra. (3, s. 18-21)

Tabulka č. 1 : Klasifikace rizik exportního financování

Skupina rizik	Aktivní rizika exportního financování	Pasivní rizika exportního financování
Rizika determinovaná dovozcem	Riziko bonity: - Výrobní riziko - Riziko neodebrání zboží - Riziko platební neschopnosti - Riziko zpoždění plateb - Riziko platební nevůle	Riziko teritoriální: - Riziko makroekonomického vývoje - Riziko politické (tj. riziko konverze, riziko transferu, riziko zákazu plateb, riziko moratoria)
Rizika determinovaná vývozcem a dovozcem	Riziko zajištění (platebně zajišťovacích instrumentů, záruk a pojištění)	-
Makroekonomická rizika	-	Kursově riziko Riziko změny úrokových sazeb
Rizika determinovaná vývozcem	Technická rizika Riziko konsorcia	-

Zdroj: (3, s. 18)

Před vstupem firmy na zahraniční trh by měla být možná **rizika analyzována**. Jedná se o vyhodnocení významnosti resp. důležitosti identifikovaných rizik. Předmětem hodnocení je u každého rizika velikost jeho dopadu D a pravděpodobnost výskytu P.

Dopad i pravděpodobnost jsou hodnoceny v kvalitativních bodových škálách (stupnicích) s definovaným významem jednotlivých bodů škály. (12, s.6)

Tabulka č.2: Stupnice hodnocení rizik

Hodnota	Dopad (D)	Pravděpodobnost výskytu (P)
1	Téměř neznatelný	Téměř nemožné
2	Drobný	Výjimečně možná
3	Významný	Běžně možná
4	Velmi významný	Pravděpodobná
5	Nepříjemný	Hraničící s jistotou

Zdroj: (12, s.7)

Stupeň významnosti rizika je dán součinem bodového hodnocení Dopadu D a pravděpodobnosti P. (12, s.7)

$$V = D \times P$$

Rizika, která dosáhnou hodnot $V > 0$ jsou předmětem dalšího zkoumání. Firma by měla zaujmout vůči těmto rizikům opatření na snížení rizik. Grafickým znázorněním rizik je tzv. mapa rizik, kde jsou jednotlivá rizika zaznačena dle jejich významnosti. (12, s.8)

2.6 Formy vstupu firem na zahraniční trhy

Machková (4, s. 15) uvádí, že podnikání na mezinárodní úrovni může mít celou řadu forem, které jsou obvykle členěny na tři základní skupiny:

- Vývozní a dovozní aktivity
- Formy kapitálově nenáročné na investice (např. licence, franchising, atd.)
- Formy kapitálově náročné formy vstupu na zahraniční trh (např. přímé zahraniční investice)

Pro účely této práce jsem se rozhodla zaměřit na první zmíněnou skupinu – tedy na klasické vývozní a dovozní aktivity uskutečňované na základě prostřednických vztahů.

2.6.1 Vývozní a dovozní aktivity

Tuto formu vstupu na zahraniční trh popisuje Machková (4, s. 15) jako nejjednodušší. Při vývozu je možné využít mnoho obchodních metod, spolupracovat na základě smluvních vztahů s různými subjekty – např. s prostředníky, s výhradními prodejci, s obchodními zástupci, mandataři, komisionáři, atd. Volba práva při uzavírání smluv záleží vždy na dohodě všech zúčastněných stran.

Prostřednické vztahy

Charakteristika prostředníka podle Machkové (4, s. 15-16):

- Subjekt, který obchoduje vlastním jménem, na vlastní účet a riziko
- Prodává zboží nakoupené na základě běžných kupních smluv dalším odběratelům či konečným zákazníkům.
- Jejich odměnu tvoří tzv. cenová marže

Hlavní výhody a přínosy nepřímého exportu pro podnik:

- Nižší náklady
- Eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu
- Výhodné především pro malé a střední firmy, pro které je vývoz a dovoz jen okrajovou záležitostí a zřizování vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné.
- Výhodné pro podniky, které se zaměřují především na výrobní činnost a obchodní činnost přenechávají právě prostředníkům (např. velkoobchodních společností a maloobchodním řetězcům).

(4, s.16)

Hlavní nevýhody spojené s nepřímým exportem:

- Ztráta bezprostředního kontaktu s konečným zákazníkem
- Ztráta kontroly nad další distribucí
- Ztráta kontroly nad cenami, za které se výrobky prodávají na zahraničních trzích
- Problém: šedé vývozy a paralelní dovozy, tj. vývozy a dovozy bez souhlasu výrobce, které mohou negativně ovlivnit strategii a dobrou pověst podniku na určitém zahraničním trhu. Proti tomuto problému je však možné se smluvně bránit. Pokud by tuzemský výrobce chtěl zakázat další distribuci svého zboží, mohl by použít ujednání o omezení prodeje z Obchodního zákoníku, §742-743. Pokud by

chtěl zakázat reexport svých výrobků (tj. dalšího exportu), mohl by opět použít ujednání o zákazu dalšího vývozu z Obchodního zákoníku, §739 -741.

(4, s. 16)

Smlouva o výhradním prodeji (= smlouva o výhradní distribuci = smlouva o exkluzivitě)

Tato smlouva má své právní zastoupení v Obchodním zákoníku (§745-749).

Dodavatel se v této smlouvě zavazuje, že zboží uvedené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě, než dodavateli (=výhradnímu prodejci). A na druhé straně odběratel se zavazuje odebírat určitý druh pouze od dodavatele. Tato smlouva nezabývá dodavatele práva provádět průzkum trhu a propagaci ve vyhrazené oblasti. Jedná se o rámcový druh smlouvy, tzn., že jednotlivé dodávky se realizují na základě samostatných kupních smluv. Ve smlouvě o výhradním prodeji musí být uvedena oblast a druh zboží, na které se vztahuje. Pokud tyto skutečnosti nejsou ve smlouvě písemně uvedeny, je neplatná. (4, s. 17)

Při sestavování smlouvy o výhradním prodeji je možné vycházet i ze vzorové smlouvy ICC Model Distributorship Contract, Sole Importer- Distributor. Tento vzor je vhodné použít pouze v případě, kdy distributor plní funkci velkoobchodu a splňuje tyto podmínky:

- Distributor prodává nakoupené zboží na tuzemském trhu. Odpovídá tedy i za propagaci a za distribuční cesty na smluvně stanoveném území.
- Na vymezeném smluvním území má výsadní pozici. Ve většině případů se jedná o výsadní právo na dovoz zboží.
- Nejedná se o jednorázový dovoz. Jedná se o dlouhodobou spolupráci, která je založena na předem stanovených podmínkách.
- V tomto smluvním vztahu má významnou roli loajalita, což distributora zavazuje neprodávat výrobky konkurence.

(4, s. 17)

Výhody smlouvy o výhradním prodeji:

- Největší výhody smlouvy o výhradním prodeji je dosaženo v případě uzavření této smlouvy s loajální a silnou firmou, kdy je zajištěna dobrá distribuce výrobků v již zavedených distribučních kanálech. Výrobce má tedy možnost proniknout na

vzdálené trhy, nebo na trhy, na kterých nepředpokládá velké zisky, ale chce být na nich přítomen.

- Další výhodou je částečné omezení rizika platební neschopnosti, díky tomu, že distributor kupuje zboží na vlastní účet. (4, s. 17)

Nevýhody smlouvy o výhradním prodeji:

- Riziko, že výhradní prodejce přecení své síly a nebude schopen zajistit distribuci zboží. V tomto případě je tedy zablokován vstup na určitý zahraniční trh, protože výhradní prodejce je na určitém zahraničním trhu vždy pouze jeden subjekt a pokud tento subjekt není schopen rozšířit zboží, pak toto zboží na trhu není. Právě kvůli této hrozbě se do smlouvy o výhradním prodeji přidává doložka, která zavazuje distributora k minimálnímu odběru zboží. Toto pak dodavateli zajistí dostatečný obrát na zahraničním trhu.
- Ztráta kontaktu s trhem a velká samostatnost distributora.

(4, s. 18)

Obchodní zastoupení

Obchodní zástupce vyvíjí takové aktivity, které vedou k uzavírání různých typů smluv. Jde zejména o zajištění příležitosti k uzavření smlouvy a o sjednání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet. Pokud porovnáváme distributory a zástupce, pak zástupci vyhledávají příležitosti pro uzavírání obchodů a jejich odměna je většinou provize. Naproti tomu distributoři nakupují zboží na vlastní účet a prodávají ho dalším obchodním partnerům. (4, s. 18)

Obchodní zastoupení v mezinárodním obchodě nemá jednotnou právní úpravu zastupitelských vztahů. V tradičním pojetí zástupce není v zaměstnaneckém pracovněprávním vztahu – není tedy podřízený zastoupeného. Ve světě jsou ale i takové země, kde zástupci, jako fyzické osoby, jsou automaticky zaměstnancem. (4, s. 18)

Český obchodní zákoník rozlišuje 2 typy zastupitelských smluv:

- Smlouva o zprostředkování
- Smlouva o obchodním zastoupení

A) Smlouva o zprostředkování (§642-651 Obchodního zákoníku)

Tento typ smluv je charakteristický jednorázovým zprostředkováním. Zprostředkovatel se zavazuje, že bude vyvíjet činnost, směřující k tomu, aby zájemce měl příležitost

uzavřít určitou smlouvu s třetí osobou, a zájemce se zavazuje zaplatit zprostředkovateli provizi. Často využíváno při zprostředkování např. služeb, na burzách, atd. (4, s.19)

B) Smlouva o obchodním zastoupení (§652-672a Obchodního zákoníku)

Zástupce dlouhodobě sjednává a uzavírá obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. Zástupce neuzavírá kupní smlouvy samostatně, pokud k tomu nemá výslovné zmocnění zastoupeného. Zástupce se musí řídit pokyny zastoupeného a hájit jeho obchodní zájmy. Zastoupený musí dostatečně informovat zástupce o svých vlastních aktivitách na trhu, kde zástupce působí, o případných problémech dodávek, o tom, zda bude či nebude realizovat zprostředkované obchody, atd. Dále je zastoupený povinný poskytnout zástupci dostatek informačních materiálů o zboží – např. ceníky, katalogy, vzorky. (4, s. 19)

Pokud by se nejednalo o smlouvu o výhradním obchodním zastoupení, zastoupený může využívat služeb i dalších zástupců, podobně jako zástupce může zastupovat více osob. Pokud by se jednalo o smlouvu o výhradním obchodním zastoupení, tak zastoupený nemůže v určité oblasti a při uzavírání určitých typů obchodů využívat služeb jiného zástupce. Zastoupený však může v téže oblasti uzavírat obchody sám, ale (pokud smlouva nestanoví jinak) musí vyplácet za tyto obchody provizi výhradnímu zástupci jako by došlo k uzavření obchodu s jeho součinností. (4, s. 19)

Ve smlouvě musí být uvedeno: smluvní strany, předmět (určení širě výrobků, vymezení trhu), minimální obrat za stanovené období, stanovení výše provize. (4, s. 19)

Mandátní smlouva (§566- 576 Obchodního zákoníku)

Mandatář se prostřednictvím této smlouvy zavazuje, že pro mandanta na jeho účet vykoná určitou obchodní záležitost prostřednictvím právních úkonů jménem mandanta. Mandant se zavazuje vyplatit úplatu za jeho výkon. Tato smlouva se uzavírá pouze mezi podnikateli. Z mandátní smlouvy nevyplývá přímo oprávnění jednat za mandanta ve vztahu ke třetím osobám. V případě potřeby mandatáře jednat za mandanta, mandant musí vystavit plnou moc. Dále je mandatář povinný zaplatit za výkon, který mandant provedl bez ohledu na to, zda jeho činnost přinesla očekávaný výsledek. (4, s. 21)

Komisionářská smlouva (§577 – 590 Obchodního zákoníku)

Komisionář se zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost. Komitent se zavazuje, že mu za tento výkon poskytne úplatu. Komisionář na rozdíl od mandanta jedná svým jménem na účet komitenta. Výhodou při využití služeb komisionáře je využití jeho goodwillu, kontaktů a distribučních cest. (4, s. 21)

Sdružení vývozců – exportní aliance

Aliance je sdružení firem, které podnikají v příbuzném oboru a sortiment jejich výrobků a služeb se navzájem doplňuje. Cílem aliance je společný vstup a společné působení na zahraničním trhu. (4, s. 22)

Důvodem firmy pro vstup do aliance může být například nedostatečná velikost firmy. Aliance umožní firmě uspořit náklady, omezit exportní rizika, vytvoří lepší vyjednávací pozici a tak umožní dosažení výhodnějších cen. Firmě se také naskytne možnost využívat image sdružení. (4, s. 22)

V České republice je sdružení vývozců podporováno např. agenturou Czech Trade. (4, s. 22)

Piggybacking

Jedná se o způsob pronikání na zahraničních trzích, kdy se spojí více firem ze stejného oboru podnikání za účelem vstoupit a společně působit na zahraničních trzích. Hlavní rozdíl mezi piggybackingem a exportní aliancí je fakt, že při piggybackingu jedna silná a známá firma za úplatu propůjčí ostatním menším firmám své distribuční cesty. (8, s. 10)

Přímý vývoz

Metodu přímého vývozu využívají ve většině případů především průmyslové podniky při vývozu svých výrobků, výrobních zařízení a investičních celků. Obvykle jsou dodávky těchto výrobků a poskytování odborných služeb velmi komplikované a proto je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná. U tohoto typu vývozu je nutností dokonalá znalost technické i obchodní problematiky. Mezi výhody spojené s přímým exportem patří kontrola nad výrobkem, nad cenami, nad vlastní

marketingovou strategií a v neposlední řadě také fakt, že přímé obchodní vztahy obvykle pozitivně působí na loajalitu zákazníků. (4, s. 23)

2.7 Realizace exportu

Zahraniční obchod není pro exportéra jednoduchou záležitostí ani z hlediska formálních požadavků. I zdánlivě jednoduchý kontrakt je doprovázen mnoha doklady. V zahraničním obchodě jsou to především obchodní doklady, dokumenty pro celní účely, dokumenty přepravní a skladovací, dokumenty platební a úvěrové, dokumenty pojišťovací, atd. (8,s.22)

2.7.1 Obchodní dokumenty

Dobřícký (8, s. 22-23) ve své publikaci uvádí následující obchodní dokumenty používané v zahraničním obchodě:

Poptávka – Potencionální kupující zde vymezuje o jaký druh zboží má zájem, stanovuje pro něj akceptovatelné dodací lhůty, očekávanou cenu, atd. Účelem poptávky je obdržení nabídky prodávajícího na poptávané.

Nabídka – Prodávající vytváří nabídku. Nabídka může reagovat na poptávku potenciačního kupujícího (pak prodávající vytváří předběžnou kupní smlouvu, která může mít formu tzv. Proforma faktury), ale zároveň může vycházet i z vlastní iniciativy směrem k potenciačnímu kupujícímu.

Objednávka – Vytváří ji kupující většinou na základě nabídky prodávajícího. Je závazným návrhem kupní smlouvy.

Potvrzení objednávky – Prodávající potvrdí kupujícímu jeho objednávku. Vyjadřuje jeho závazek splnit objednávku kupujícího včetně podmínek, které mu ukládá objednávka.

Kontrakt – Kupní smlouva, která obsahuje podpisy obou zúčastněných stran.

Specifikace dodávky – Kupující zde uvádí detailní požadavky vztahující se k objednávce. Například uvádí barvu výrobku, materiál, způsob zabalení, atd.

Obchodní faktura – Zde jsou uvedeny fakturační údaje kupujícího i prodávajícího, dále pak předmět faktury, cena za jednotku, cena v měně, datum splatnosti. Dále pak

číslo objednávky, ke které se faktura vztahuje nebo také číslo tzv. balicího listu. Pokud se jedná o vývoz zboží do zemí EU, je nutné na faktuře uvádět také dodací podmínku pro následné zpracování Intrastatu.

Balicí list – Dokument, který doprovází fakturu. Často obsahuje detailní popis dodávky, například pokud se jedná o vývoz zboží do EU, musí být na balicím listu uvedena váha za jednotku a celková váha – opět pro potřeby Intrastatu.

Kupní smlouva je nejčastěji používaná smlouva v zahraničním obchodě. Značný význam při uzavírání kupních smluv v zahraničním obchodě má Úmluva OSN o mezinárodní koupi zboží z roku 1980. Česká republika ji přijala v roce 1981. Tato úmluva má přednost před jinými právními normami, pokud ji podepsala i země opačné obchodující strany. Důležité je ve smlouvě stanovit, právní normy, podle kterých se bude postupovat při možném sporu. Pro českého vývozce je výhodné zvolit za postupné právo Obchodní zákoník České republiky. (8, s. 18)

Určitá forma smlouvy může vycházet také z písemné komunikace obou stran – a to v podobě objednávky kupujícího a potvrzení prodávajícího nebo nabídky prodávajícího a její bezvýhradné potvrzení kupujícím. (8, s. 18)

Mezi nejdůležitější náležitosti kupní smlouvy patří určení kupních stran - kupujícího a prodávajícího. Proávající se zavazuje předat kupujícímu předmět koupě a vlastnická práva k němu. Kupující se zavazuje předmět koupě odebrat a zaplatit jeho kupní cenu, která je předem stanovena. Dále pak určení obchodovaného zboží (např. specifikace výrobku, množství, atd.). A v neposlední řadě musí kupní smlouva obsahovat cenu nebo způsob, jakým bude cena v budoucnosti určována. Mezi další podmínky, které se do kupních smluv často uvádějí, patří zejména:

- Dodací lhůta
 - Dodací podmínka
 - Platební podmínka
 - Způsob přepravy
 - Určení záruk na dodávané zboží či službu
 - A další podmínky – např. sankce, postup při reklamách, volba práva, atd.
- (8, s. 18)

2.7.2 Dodací podmínky (INCOTERMS)

Dodací podmínka je důležitou náležitostí kupní smlouvy. Určuje práva a povinnosti obou obchodních stran při dodávání a přijímání zboží. Dodací podmínky významně ovlivňují také cenu – stanovují, jakou část nákladů za dopravu hradí kupující. (8, s. 25)

S dodacími podmínkami velmi úzce souvisí mezinárodní výkladová pravidla INCOTERMS (International Commercial Terms). Poprvé vydala tyto podmínky Mezinárodní obchodní komora v Paříži v roce 1936. Nejnovější vydání vyšlo v platnost 1.1.2011 pod názvem **INCOTERMS 2010**. Toto vydání obsahuje 11 doložek, které můžeme rozdělit do dvou skupin:

- Pravidla vhodná pro jakýkoliv způsob přepravy (EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DAT, DDP)
- Pravidla pro námořní a vnitrozemskou přepravu (FAS, FOB, CFR, CIF)

Vysvětlení jednotlivých doložek – viz. Příloha č.1.

2.7.3 Platební podmínky

Platební podmínky jsou nedílnou součástí každého kontraktu a jsou charakterizovány platebními termíny a platební technikou.

Zinecker (3, s. 58 - 61) ve své publikaci uvádí tyto **platební termíny**:

Platba předem (záloha, akontace)

- Vzhledem k tomu, že při tomto typu platební podmínky je eliminováno mnoho rizik (výrobní riziko, náklady na financování obchodu, riziko neodebrání zboží, riziko platební neschopnosti, riziko zpoždování plateb, riziko kursové, riziko politické), je platba předem nejvýhodnější pro prodávajícího. (3, s.58)
- Uhrazení 100% částky předem se objevuje v mezinárodním obchodě jen zřídka. Zpravidla však, pokud se jedná o finančně slabé kupující. (3, s.58)

Částečné (dílčí) placení předem

- Rizika při částečné platbě předem jsou eliminována ve srovnání s celkovou platbou předem méně. (3, s.59)
- Nejčastěji se vyskytuje při obchodech s investičními zařízeními, která jsou finančně, ale i technicky náročné na výrobu. Částečné placení se obvykle vyžaduje při podpisu kupní smlouvy a před začátkem výroby. Zbývajících částka může být uhrazena různou kombinací platebních technik. (3, s.59)

Placení při dodávce zboží

- Kupující má povinnost zaplatit při dodávce zboží či dokladů. (3, s.59)

Placení určitou dobu po dodávce zboží (úvěrové financování)

- Vyskytuje se při platbách investičního zboží a investičních celků. Prodávající je na sjednanou dobu zatížen úvěrováním daného obchodu a dostává se tak do nevýhody, protože odklad placení způsobí delší návratnost. (3, s.59)

Dále pak Machková uvádí tyto **platební techniky**:

Hladký plat

- Jedná se o platební příkaz dovozce ve prospěch bankovního účtu vývozce.
 - Neobsahuje bankovní závazek a nemá vazbu na další dokumenty.
 - Tuto platbu již nelze stornovat bez souhlasu beneficianta.
- (4,s.71)

Dokumentární inkaso

- Vývozce má jistotu, že se odběratel nedostane k dokumentům, než zaplatí – tedy dříve než bude akceptovat směnky. Tato technika nezabezpečuje vývozce proti nevůli dovozce zaplatit. Zájmy vývozce jsou zabezpečovány tím, že dovozce nezíská možnost disponovat zbožím dříve, než zaplatí nebo akceptuje směnku.
- (4, s. 87)

Dokumentární inkaso má dvě formy:

- Hotovostní forma – založeno na dokumentech proti zaplacení – zahraniční inkasní banka má oprávnění vydat dokumenty pouze proti okamžitému zaplacení. Při této formě je výhoda relativně nízké náklady financování, omezení rizika zpoždování plateb. (4, s. 89)
- Úvěrová forma – založeno na dokumentech proti akceptaci směnky, které vydá zahraniční inkasní banka. (4, s. 88)

Dokumentární akreditiv

Vývozce má u této platební techniky jistotu, že pokud předloží určité dokumenty, bude mu zaplaceno i kdyby odběratel nemohl nebo nechtěl zboží odebrat. Jedná se o

závazek banky kupujícího poskytnout pověřenému (prodávajícímu) určité plnění, pokud splní akreditivní podmínky (včasné předložení všech požadovaných dokumentů). Vývozce dodá zboží až v momentu, kdy má jistotu, že je akreditiv otevřen a připraven k čerpání. (4, s. 82)

Aby vývozce získal úhradu v souladu s akreditivem, musí splnit akreditivní podmínky. Tyto podmínky splní na základě řádně předložených dokumentů, které jsou bankou velmi přísně kontrolovány. Pro dovozce může být akreditiv méně výhodný. Banka, která je požádána o vystavení akreditivu (=banka kupujícího), se má zavázat k akreditivnímu plnění, a proto zkoumá platební schopnost žadatele o akreditiv podobně, jako by mu poskytoval úvěr. U finančně slabšího kupujícího mohou banky finanční prostředky ve výši akreditivní částky na účtu klienta blokovat, mohou posuzovat vystavení akreditivu jako čerpání úvěrového limitu dovozce apod. Na druhé straně spolehlivým dovozcům může banka poskytnout odklad úhrady akreditivní částky, kterou již vyplatila vývozci, a tak dovoz svého klienta financovat. (4, s.82)

Akreditiv by měl vždy odpovídat konkrétním potřebám dané obchodní transakce a zájmům smluvních stran. Tomu mohou kupující dosáhnout pouze výběrem správného druhu akreditivu a volbou jeho podmínek. V praxi se objevují zejména tyto druhy dokumentárního akreditivu: (4, s.85)

- *Akreditiv neodvolatelný* – představuje pevný závazek vystavující banky. Neodvolatelný akreditiv může být měněn jen se souhlasem všech zúčastněných stran. Opakem je *Akreditiv odvolatelný* – lze změnit nebo zrušit v době platnosti bez vědomí pověřeného. Podle obchodního zákoníku ČR je akreditiv vždy považovaný za neodvolatelný, pouze pokud výslovně akreditivní listina nestanoví, že je odvolatelný. (4, s.85)
- *Akreditiv avizovaný (nepotvrzený)* je oznamován beneficiantovi prostřednictvím jiné (avizující) banky, většinou v zemi pověřeného (vývozce). Avizující banka však není z akreditivu zavázána. (4,s.85)
- *Akreditiv potvrzený* – je neodvolatelný akreditiv, který je na základě žádosti vystavujícího banky potvrzen další bankou. Banka potvrzující je potom zavázána z akreditivu ve stejném rozsahu jako banka vystavující. Potvrzení akreditivu snižuje

rizika vývozce, zejména pokud potvrzující banka je pro vývozce bankou domácí (omezení rizika transferu) nebo pokud potvrzující banka má lepší bonitu než banka vystavující. (4, s.85)

- *Revolvingový akreditiv* – je vhodný pro dlouhodobější obchodní vztahy, které se uskutečňují pravidelně v průběhu delšího časového období. Podle sjednaných kritérií se akreditivní částka obnovuje. (4, s.86)
- *Převoditelný akreditiv* (Transferable L/C) – umožňuje vývozci požádat banku o převedení plnění akreditivu na jiného beneficianta (např. na svého dodavatele). (4, s.86)
- *Back-to back akreditiv* – jeho funkce je podobná jako u převoditelného akreditivu, s tím rozdílem že u back-to- back se jedná o 2 samostatné akreditivy (4, s.86)
- *Rembousní akreditiv* – může být použit ve vztahu k zahraničním obchodním partnerům pouze tehdy, jestliže mezi bankami země dovozce a vývozce byla uzavřena úvěrová dohoda. V případě předložení dokumentů získá vývozce úhradu od tuzemské banky ihned. Banka dovozce využívá sjednaný úvěr a provádí úhradu příslušné částky zvýšené o náklady úvěrování až po uplynutí sjednané doby. Jde o metodu financování dovozu, při které dovozce využívá mezibankovní úvěr a nese jeho náklady. (4, s.87)
- *Akreditivy s červenou nebo zelenou doložkou* – umožňují, aby beneficiant čerpal určitou část akreditivní částky ještě před odesláním zboží, např. na základě prohlášení o připravenosti zásilky k dodání (4, s.87)

2.7.4 Marketingový mix

Před vstupem firmy na nový trh by firma měla na základě analýz a svých předpokladů určit marketingový mix, který aplikuje na novém trhu. Marketingový mix tvoří nástroje, které se navzájem kombinují. Klasický marketingový mix tvoří 4 nástroje tzv.4P – produkt (product), cena (price), distribuce (place), propagace (promotion). (9, s.39)

Produkt – produktové části marketingového mixu firmy obvykle věnují největší pozornost, protože tvoří podstatu nabídky na trhu.Mezi základní problémy, které řešíme

v oblasti produktové politiky, je volba nabízených produktů a atributy nabízených produktů. (10 ,s.23)

Cena – význam cenové politiky spočívá v tom, že výška a stabilita ceny jsou prvky, jež vytvářejí příjmy firmy a na nichž závisí její existence a prosperita. Stanovením ceny firmy určují svoji pozici na trhu a ovlivňují spotřebitele ke koupi. Mezi faktory ke kterým přihlížíme při tvorbě ceny, patří firemní cíle a cíle cenové politiky, náklady, poptávka, konkurence, fáze životního cyklu výrobku, právní a regulační opatření. Přičemž cíle cenové politiky mohou být různé – např. orientace na přežití, orientace na maximalizaci zisku, orientace na co největší podíl na trhu. (10,s.24)

Distribuce – tato část marketingového mixu se zabývá distribuční politikou a jejím výsledkem by měl být návrh vhodné organizace prodeje. Odpovídá na otázky, zda bude firma všechny obchodní a distribuční aktivity provádět samostatně, nebo zda využije mezičlánků. A pokud bude firma využívat obchodní mezičlánky – které obchodní organizace to budou (velkoobchody, maloobchod)? (10, s.25)

Komunikace – komunikace je pravděpodobně nejviditelnější složkou marketingového mixu. Pomocí zvolené komunikační politiky se firma snaží plnit ekonomické cíle – tj. stimulace poptávky, poskytovat informace o existenci produktu a jeho vlastnostech, utvářet u spotřebitelů pozitivní postoje, apod. Firmy k tomuto můžou využít jednotlivé složky komunikačního mixu (reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej, přímý marketing). (10, s.26)

2.8 Podpora mezinárodních podnikatelských aktivit v ČR

Státní aktivity jsou v podstatě zakotveny v proexportní politice státu, která má charakter nepřímé podpory, zachovává klima volné hospodářské soutěže. Hlavním koordinátorem podpory mezinárodních obchodních operací je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, které zasahuje do mezinárodních obchodních operací prostřednictvím dokumentu Exportní strategie ČR. Účelem tohoto dokumentu je definovat vizi, hlavní cíle a klíčové projekty exportní strategie ČR, která má přispět k dalšímu růstu českého vývozu a tím k dosažení vysokého tempa zvyšování hrubého národního produktu, k růstu zaměstnanosti a makroekonomické rovnováze. Exportní strategie ČR navrhuje

system nástrojů, které budou účinné a slučitelné s pravidly tržní ekonomiky. Patří mezi ně zejména: (11, s.149)

Czech Trade – příspěvková organizace zřízená Ministerstvem průmyslu a obchodu. Podporuje především malé a střední podniky při jejich obchodních aktivitách na mezinárodních trzích. Poskytuje služby jako např. průzkum zahraničního trhu, obchodní kontakty, přípravu obchodních jednání, průzkum veletrhů, prověřuje bonitu zahraničních firem, informuje o technických překážkách souvisejících se vstupem na trh apod. (11, s.150)

Czech Invest – příspěvková organizace zřízená Ministerstvem průmyslu a obchodu, která vyhledává kontakty pro zahraniční investory s českými podniky. Organizuje školení, ekonomická poradenství a informační servis, propaguje v zahraničí ČR jako vhodnou lokalitu pro investování. (11, s.150)

Hospodářská komora České republiky – zastupuje podnikatelskou veřejnost na základě zákona č.301/1992 Sb. O HK ČR. Jejím posláním je vytvářet příležitosti pro podnikání, prosazovat a podporovat opatření, která přispívají k rozvoji podnikání v ČR a tím i k celkové ekonomické stabilitě státu. (11, s.150)

Exportní garanční a pojišťovací společnost a.s. EGAP – posláním je poskytnout úvěrové pojištění se státní podporou a pomáhat tak českým exportérům, investorům a jejich bankám v situaci, kdy pro rizika spojená s vývozem nenajdou pojištění na trhu. (11, s.151)

2.9 Závěry k teoretickým východiskům

Ve druhé kapitole této práce byla popsána základní teoretická východiska pro vstup firmy na nový zahraniční trh. Z těchto teoretických poznatků vyplývá, že před vstupem na nový zahraniční trh je nutno nejdříve zanalyzovat možnosti firmy a dále zohlednit zvláštnosti nového trhu – pro zpracování analýzy firma může využít různé analýzy vnitřního, oborového a obecného okolí firmy. Mezi nejznámější patří SWOT analýza, Porterův model a PEST analýza.

Zahraniční trhy představují pro firmy zvýšená rizika např. tržní, komerční, kurzové, přepravní aj. riziko. Některá rizika spojená s mezinárodními obchodními aktivitami mohou firmy ovlivnit a jiná nikoliv. Před vstupem na nový zahraniční trh by měla být zpracována analýza rizik a vyhodnocena pravděpodobnost a míra dopadu jednotlivých možných rizik.

Po analýze se firma rozhoduje o formě vstupu na nový zahraniční trh a volí vhodný marketingový mix pro nový trh. Nejčastěji využívaná forma vstupu malých a středních firem na zahraniční trhy jsou klasické vývozní a dovozní operace, na základě kterých můžeme spolupracovat s prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, mandataři, komisionáři, apod. Výhody a nevýhody spolupráce s jednotlivými subjekty na zahraničním trhu jsou popsány v kapitole 2.6.1 .

Se zahraničními obchodními operacemi významně souvisí platební a dodací podmínky, na kterých se dovozce a vývozce dohodnou. Jasně specifikované platební podmínka může vývozci významným způsobem snížit např. riziko nezaplacení. Dále pak dodací podmínka jasně stanoví práva, povinnosti a rizika dovozce i vývozce při přepravě zboží.

Vzhledem ke složitosti mezinárodních obchodních operací je v České republice ucelená podpora mezinárodních podnikatelských aktivit, tvořena různými organizacemi (např. Czech Trade, Czech Invest, Hospodářská komora ČR, EGAP, aj.). Většina těchto organizací má za primární cíl podpořit český export, české firmy se na ně mohou tedy obracet.

Obsah této kapitoly byl volen s ohledem na možnosti využití uvedených teoretických poznatků ve firmě Thermal Trend, s.r.o. při vstupu na rumunský trh.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE

V této kapitole bude analyzována firma Thermal Trend, s.r.o. (dále jen TT) a analýza Rumunska jako potenciálního nového trhu této firmy.

3.1.1 Základní údaje o firmě Thermal Trend, s.r.o.

Obchodní firma: Thermal Trend, s.r.o. (dále jen TT)

Sídlo: Starovičky č.p. 271, PSČ 693 01

Identifikační číslo: 63490455

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Den zápisu do obchodního rejstříku: 20. 12. 1995

Předmět podnikání: zámečnictví, výroba otopných koupelnových těles

Způsob jednání: za společnost jedná jednatel

Majetková struktura: společnost má jediného společníka

Obrázek č. 1 a 2 : Výrobní prostory firmy TT



Zdroj: materiál poskytnutý firmou TT

3.1.2 Historie firmy

- **1991** – současný majitel začal podnikat na základě živnostenského listu v oboru výroby koupelnových otopných těles v pronajatých prostorách ve Starovičkách
- **1993** – získání první velké zakázky (koupelnové radiátory pro Hotel Bobycentrum Brno)
- **1994** – výroba přesunuta do nově postavených výrobních prostor, které vlastní jednatel firmy a formálně firmě TT tyto prostory pronajímá. Získání prvního zahraničního zákazníka, se kterým firma spolupracuje dodnes

- **1995** – založení společnosti s ručením omezeným, společnost má doposud stejného jednatele i majitele
- **1997** - zakoupení vlastní tryskací kabiny (první větší investice)
- **1999** - pořízení vlastní kabiny pro nanášení práškové barvy a vypalovací pec, do této doby byla firma TT nucena své výrobky lakovat u komerčních lakoven to bylo finančně i časově náročné a značně neflexibilní k potřebám firmy.
- **2001** - postavení dalších výrobních, skladovacích a expedičních prostor a modernizace výroby – v podobě svařovacího automatu, nového kovoobráběcího centra vybaveného CNC děrovacím strojem, vačkovými soustružnickými automaty apod.
- **2003** - kompletní rekonstrukce lakovny za použití vyšší automatizace.
- **2005** – využití dotačního operačního programu Průmysl a Podnikání (2.1 R II/205), kdy ruční svařování bylo nahrazeno díky tomuto programu pájecí pecí a strojním zařízením na automatické sestavování radiátorů.
- **2009** – firmu zasáhla ekonomická krize, byla nucena snížit ceny, tím pádem z ročního obrátu 165.926 tis.Kč (obrat r.2008) spadly tržby vlivem poklesu ceny na 138.848 tis.Kč
- **2010** - došlo ke kompletní modernizaci lakovny, která byla doplněna zcela novou technologií a to KTL linkou (podobný princip povrchové úpravy se v dnešní době používá v automobilovém průmyslu).
- **2013** – využití dotačního programu (2.2 RV03/157) k lakovně nainstalováno průběžné tryskací zařízení, takže od té doby lakování už probíhá plně automaticky. Byl pořízen CNC děrovací lis s vyšší produktivitou, CNC pila včetně kalibrovacího zařízení, svařovací linka na výrobu nových typů radiátorů.
- **2014** - firma TT opět využila dotačního programu Podnikání a inovace (2.2 RV03/1678) byla pořízena nová pájecí pec. Kapacita této pece je ve srovnání s hlavní pecí asi třetinová. Tato pájecí pec slouží jako záložní. Dále byla

pořízena nová práškovací kabina, která umožňuje levnější a efektivnější lakování barevných radiátorů.

- **2015** - firma využila již čtvrté výzvy k podání žádosti o evropské dotace, tentokrát v programu (2.2 RV03/4313) – jednalo se prakticky o nejnákladnější investici za celou dobu trvání firmy. Díky tomuto programu byly pořízeny stroje na zefektivnění výroby koupelnových radiátorů (ohraňovací lis, stroj na zavařování konců profilů, kotoučová pila, mycí zařízení trubek) a laserový vypalovací stroj na vypalování plechů v celkové hodnotě (cca 50 mil.Kč). Pořízením laserového vypalovacího stroje firma rozvine své podnikatelské aktivity také na vypalování plechů na zakázku. Tuto službu zatím plánuje jenom pro český trh.
- **2016** - Vzhledem ke stávajícím prostorovým podmínkám se vedení firmy rozhodlo, že během roku 2016 rozšíří své výrobní prostory o novou výrobní halu o velikosti 3000m², tímto bude firma disponovat vlastními výrobními prostorami o velikosti 8000m². To zajistí další prostor pro rozvoj aktivit firmy

Z historie firmy vyplývá, že firma si svoji úspěšnost na trhu vydobyla především technickým pokrokem a inovacemi. V současné době firma disponuje jednou z nejmodernějších výrobních linek pro výrobu koupelnových radiátorů ve střední Evropě.

3.1.3 Organizační struktura

V této kapitole budou popsány personální zdroje firmy TT a organizační struktura.

Majitel = jednatel = ředitel : Firma TT má jediného majitele, který je zároveň jednatelem a ředitelem firmy, za firmu nese plnou zodpovědnost. Rozhoduje o strategii firmy, o nákupu a vhodnosti nových technologií, jedná s dodavateli vstupních surovin a kompletně zpracovává cenovou politiku výrobků. Díky jeho technickým a strojírenským vědomostem si firma některá výrobní zařízení sestavuje a servisuje ve vlastní režii. Jednatel se vždy účastní obchodních jednání se všemi zákazníky a dojednává obchodní podmínky. Jednatel není zaměstnancem firmy.

Obchodní zástupce pro zahraniční trhy = firma TT má jediného obchodního zástupce pro zahraniční trhy. Jeho úkolem je především komunikace mezi zahraničním zákazníkem a firmou TT. Mezi jeho hlavní činnosti tedy patří – přijímání objednávek, sledování situace na zahraničních trzích, pravidelné informování jednatele o situacích na zahraničních trzích, organizace obchodních schůzek se zahraničními partnery, předávání cenových nabídek od jednatele firmy zákazníkům, apod.

Obchodní zástupce pro ČR a SK = firma TT má jediného obchodního zástupce pro Českou republiku a Slovensko. Tento obchodní zástupce má stejnou náplň práce jako obchodní zástupce pro zahraničí, ale s tím rozdílem, že věnuje zákazníkům v ČR a SK.

Manažer výroby- firma má jedinou osobu zajišťující bezproblémový chod výroby – tím je manažer výroby, který má za úkol především přebírat objednávky od obchodních zástupců a dále zadávání jednotlivých zakázek do výroby, určování výrobních dávek, organizace pracovních směn (ve firmě je třísměnný prac.provoz), dohled na dodržování zásad bezpečnosti práce na jednotlivých pracovištích ve výrobě, dohled na dodržování stanoveného výrobního postupu, sledování stavu zásob vstupního materiálu, posuzování reklamací apod.

Administrativní pracovníce - firma zaměstnává jednu administrativní pracovníci, která má za úkol každý měsíc připravit podklady a ke mzdám externí účetní firmě. Dále má za úkol komunikaci s Českou správou sociálního zabezpečení, s Finančním úřadem, Pracovním úřadem, Pojišťovnami, zajišťuje personální agendu ve firmě, výběrová řízení, archivaci apod.

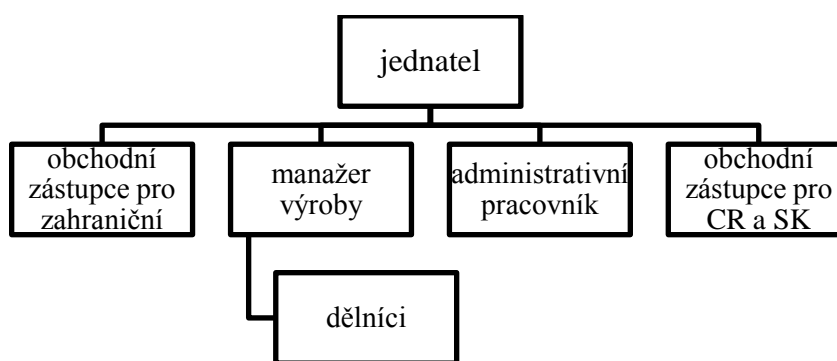
Ostatní zaměstnanci pracují na **dělnických pozicích** přímo ve výrobě a v expedici. Tito pracovníci jsou přímo podřízeni manažerovi výroby. Díky automatizaci výroby nejsou na jejich kvalifikaci vysoké nároky.

Tabulka č.3: Průměrný počet zaměstnanců

ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrný počet zaměstnanců	50	49	45	46	46

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 3 : Organizační struktura ve firmě TT



Zdroj: vlastní zpracování

3.1.4 Finanční analýza

V této kapitole bude provedena částečná finanční analýza za účelem ověření finanční stability firmy. Analýza bude provedena pomocí absolutních ukazatelů (z Rozvahy a Výkazu zisků a ztrát) a vybraných poměrových ukazatelů (ukazatele likvidity a ukazatele využití aktiv).

Rozvaha

Z rozvahy firmy TT za roky 2011 – 2015 je patrné neustálé zvyšování kapitálu firmy. Firma má většinu finančních prostředků uloženou v dlouhodobém hmotném majetku a na bankovních účtech. Cizí zdroje má pouze v podobě krátkodobých závazků.

Tabulka č. 4: Vybrané položky Rozvahy (2011 – 2015)

	Vybrané položky Rozvahy	2011	2012	2013	2014	2015
	AKTIVA = PASIVA	215 869	237 661	248 694	249 884	254 103
Aktiva	Dlouhodobý majetek	18 277	41 457	100 494	97 726	98 987
	Dlouh.hmotný majetek	18 122	41 302	100 339	97 607	98 868
	Dlouh.nehm. majetek	155	155	155	119	119
	Oběžná aktiva	197 482	195 985	148 200	152 158	155 116
	Zásoby	14 844	14 320	15 209	15 317	15 386
	Krátkodobé pohledávky	81 226	114 418	84 144	48 079	45 698
	Krátkodobý finanční majetek	101 412	67 247	48 847	88 762	94 032
	Vlastní kapitál	208 558	237 661	227 121	228 851	232 842
Pasiva	Výsledek hospodaření min.let	206 188	208 449	222 351	227 011	228 741
	Výsl.hosp. za běžné úč. období	2 260	13 978	4 660	1 730	4 001
	Cizí zdroje (= Krát.závazky)	7 311	15 124	21 573	21 033	21 261

Zdroj: Rozvahy poskytnuté firmou TT. Částky v tabulce jsou uvedeny v tis.KČ.

Výkaz zisků a ztrát

Níže v tabulce č.X jsou uvedena data z Výkazu zisků a ztrát firmy TT za posledních pět let. Tržby za prodej vlastních výrobků jsou relativně stabilní – k mírnému poklesu došlo v letech 2012 a 2013 – tento mírný výkyv byl způsoben ekonomickou krizí ve stavebnictví.

Tabulka č. 5: Zjednodušený výkaz zisků a ztrát (2011 – 2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej výrobků a služeb	137 310	122 195	126 812	147 754	155 061
Spotřeba materiálu a energie	86 229	49 104	76 824	90 201	92 381
Spotřebované služby	22 765	25 920	18 489	21 956	17 450
Přidaná hodnota	28 316	47 171	31 499	35 597	45 230
Osobní náklady (mzdy, ZP, SP)	19 529	17 841	15 032	16 320	17 545
Daně a poplatky	0	30	8	30	25
Odpisy DNM a DHM	5 876	10 095	17 329	19 425	19 665
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-43	178	-33	-182	-65
Ostatní provozní výnosy	47				
Ostatní provozní náklady	618	177	182	404	193
Provozní výsledek hospodaření	2 383	18 850	-1 019	-400	7 867
Výnosové úroky	89	79	39	21	14
Ostatní finanční výnosy	3 864	1 057	8 411	3 025	315
Ostatní finanční náklady	3 545	2 727	1 675	504	911
Finanční výsledek hospodaření	408	-1 591	6 775	2 542	-582
Daň z příjmů za běžnou činnost	531	3 281	1 096	412	3 284
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2 260	13 978	4 660	1 730	4 001
Výsledek hospodaření za účetní období	2 260	13 978	4 660	1 730	4 001
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 791	17 259	5 756	2 142	7 285

Zdroj: Výkazy zisků a ztrát poskytnuté firmou TT. Částky v tabulce jsou uvedeny v tis.KČ.

Výrazný pokles nákladů na materiál a energie v roce 2012 byl způsoben výrazným snížením ceny ocelových trubek a profilů italského dodavatele železa společně se zvýšeným prodejem materiálů méně náročných výrobků (Economy Line). Stabilita osobních nákladů souvisí se stabilitou počtu zaměstnanců.

Neustálé zvyšování výše odpisů vypovídá o neustálých technických inovacích ve firmě. Je možné si všimnout, záměru jednatele (majitele) – hlavním cílem není

každoročně vytvořit vysoký hospodářský výsledek, ale pomocí inovací si zajistit dlouhého přežití na trhu.

Z tabulky je také patrný kolísavý finanční hospodářský výsledek – toto kolísání je způsobeno volatilitou v kurzech. Firma výraznou část svých zakázek fakturuje v eurech a na různé doby splatnosti. Při uzavření účetního roku, jsou přepočteny tyto plnění kurzem k 31.12.

Ukazatele likvidity

Firma TT u všech tří ukazatelů dosahuje velmi vysokých hodnot, znamená to, že firmě nehrozí neschopnost splácet své závazky, ale zároveň to také znamená, že má zbytečně vysoký oběžný majetek, což snižuje rentabilitu kapitálu.

Tabulka č. 6: Ukazatele likvidity pro firmu TT (2011 – 2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
Okamžitá likvidita	13,87	4,45	2,26	4,22	4,42
Pohotová likvidita	24,98	12,01	6,16	6,51	6,57
Běžná likvidita	27,01	12,96	6,87	7,23	7,30

Zdroj: vlastní zpracování, doporučené hodnoty (6, s.164)

Doporučené hodnoty: Okamžitá likv. (0,5), Pohotová likv. (1-1,5), Běžná likv. (1,5-2)

Ukazatele využití aktiv

Tabulka č. 7: Ukazatele využití aktiv ve firmě TT (2011 – 2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu zásob	39 dní	42 dní	43 dní	37 dní	36 dní
Doba obratu pohledávek	213 dní	337 dní	239 dní	117 dní	106 dní
Doba obratu závazků	19 dní	45 dní	61 dní	51 dní	49 dní
Počet obrátů stálých aktiv	8	3	1	2	2
Počet obrátů celkových aktiv	0,64	0,51	0,51	0,59	0,61

Zdroj: vlastní zpracování, Doporučené hodnoty (6, s.166)

Doporučené hodnoty: Doba obratu zásob, pohledávek, závazků – čím méně dní, tím lépe

Počet obrátů stálých aktiv – čím více obrátek, tím, lépe podnik využívá svá aktiva

Počet obrátů celkových aktiv – doporučená hodnota 1,6 - 3

Z vypočtených hodnot doby obratu zásob vyplývá, že se firma snaží udržet krátkou dobu obratu zásob, což je pro firmu pozitivní.

Částečně negativní ukazatelem je poměrně vysoká doba obratu pohledávek . Tento výsledek je způsoben především ekonomickou krizí ve stavebnictví, která firmu TT nejvíce zasáhla v r.2012 a 2013. V letech 2014 a 2015 se situace zlepšuje. Výrazně nižší je doba obratu závazků, jejíž výše souvisí s nákupní politikou firmy TT. Firma se snaží nakupovat materiál s poskytnutou slevou za tzv. rychlou platbu – někteří dodavatelé při krátké splatnosti faktur poskytnou slevu za rychlé získání likvidních prostředků. Dle ukazatelů likvidity firma TT má dostatek likvidních prostředků k těmto rychlým platbám.

Nízký počet obrátek stálých aktiv a celkových aktiv je způsoben především hodnotou dlouhodobého hmotného majetku firmy (strojní zařízení), do kterého firma investovala.

Vývoj během let 2001 -2015

Pro představu o ekonomickém vývoji firmy TT je níže uvedena Tabulka č.8. Z tabulky je patrné několik milníků, kterými firma za dobu své existence prošla:

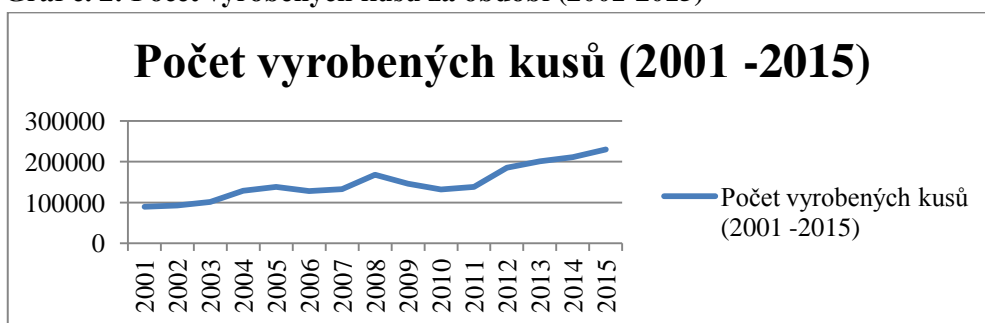
- Cenová válka na českém trhu v r.2006 s českým konkurenčním výrobcem. V tomto roce vzrostl počet vyrobených kusů, vzrostl obrat firmy, ale výrazně klesl hospodářský výsledek.
- Největší hospodářský výsledek a tržby firma vytvořila v roce 2008, během následujících let se na výši hospodářského výsledku projevila ekonomická krize ve stavebnictví a současně investice do inovace výrobní linky firmy TT
- Od roku 2001 firma zdvojnásobila svoji produkci, ale celkové tržby vzrostly pouze asi o třetinu, to vypovídá o současné situaci na trhu s koupelnovými radiátory. Ceny radiátorů od r.2001 výrazně klesly.
- Z grafu je vidět, že firma má za cíl neustálé zvyšování počtu vyrobených kusů. Nejvíce radiátorů firma vyrobila v roce 2015. Dalším rekordním rokem bude dle prognózy rok 2016.

Tabulka č. 8: Tržby, Výsledek hospodaření, Počet vyrobených kusů (2001-2015)

Rok	Tržby	Výsledek hospodaření po zdanění	Počet vyrobených kusů
2001	113 917	12 959	89 311 ks
2002	120 983	27 006	92 421 ks
2003	136 677	19 296	100 996 ks
2004	161 608	16 403	128 320 ks
2005	163 537	26 384	138 462 ks
2006	160 702	16 198	127 801 ks
2007	163 173	17 121	132 544 ks
2008	165 927	31 891	168 300 ks
2009	138 848	12 474	145 813 ks
2010	132 535	7 333	132 088 ks
2011	137 310	2 260	138 521 ks
2012	122 195	13 978	185 287 ks
2013	126 812	4 660	200 729 ks
2014	147 754	1 730	211 479 ks
2015	155 061	7 285	230 511 ks

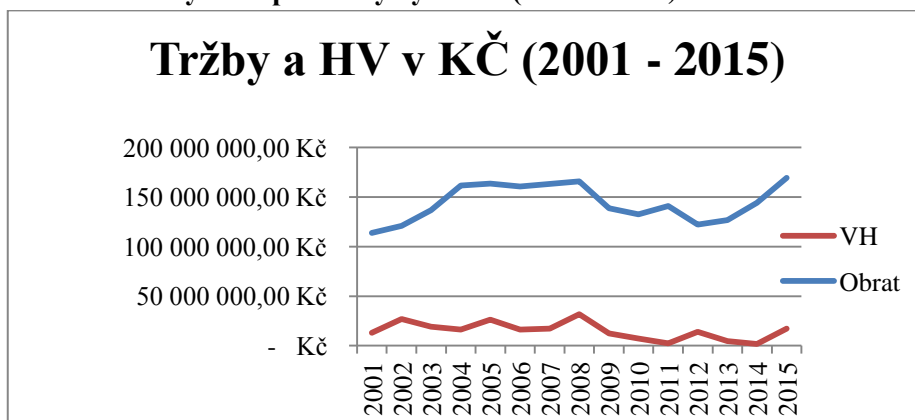
Zdroj: vlastní tvorba – zpracováno na základě poskytnutých materiálů firmou TT, Uvedené částky jsou v tis.Kč.

Graf č. 2: Počet vyrobených kusů za období (2001-2015)



Zdroj: zpracováno na základě informací poskytnutých firmou TT

Graf č.3: Tržby a hospodářský výsledek (2001 – 2015)



Zdroj: zpracováno na základě informací poskytnutých firmou TT

3.1.5 Produkty a jejich dělení

Jak již bylo dříve uvedeno, firma se od svého založení primárně zabývá výrobou otopných koupelnových radiátorů.

Výrobní politika - zaručuje především konstantní kvalitu každého výrobku, která je zaručena přesně stanoveným výrobním postupem (nikdy nedochází k vynecháním některé výrobní operace za účelem snížení nákladů).

Výrobní možnosti – TT má polo-automatizovanou výrobu, je ale schopna vyrobit i radiátory na základě představy zákazníka (rozměr barva). Maximální kapacita výrobních zařízení je 280.000 ks radiátorů (v případě, že by výroba fungovala nepřetržitě během celého roku) – výroba 280 000ks ale není pro výrobní zařízení optimální – dvakrát ročně firma provádí plánovaný servis a kontrolu výrobních zařízení, takže vzniká vždy výrobní pauza dlouhá cca 14dní. Ve firmě je ustálen třisměnný pracovní provoz 5-6 dní v týdnu (dle počtu zakázek).

Primárně jsou výrobky firmy TT děleny dle výrobních řad (Standard Line, Design Line, Economy Line a nová výrobní řada Europe Line). Dále je také možné vyrobit radiátor se středovým připojením, bočními vývody, elektrický radiátor, dle přání zákazníka.

Níže budou popsány jednotlivé výrobní řady firmy TT:

Standard Line – jedná se o nejprodávanější řadu. Tato výrobní řada se vyznačuje především jednoduchostí. Tuto řadu firma vyrábí nejdéle. Prodej této výrobní řady tvoří hlavní zisky firmy TT. Tato výrobní řada zahrnuje tyto typy: KD, KD22, KDO, KDO22, KLD, KOS, KM Marabu, KD14, KDO14.

Design Line – radiátory této řady byly navrženy externími designéry se kterými firma spolupracuje. Pro zákazníka firmy TT je důležité mít ve svých show roomech a prodejnách také jedinečné a originální zboží. Aby uspokojili všechny typy svých zákazníků. Nicméně tato výrobní řada je nejméně žádaná z důvodu vyšší ceny. U typů z této výrobní řady je často vysoký podíl ruční práce a tím se celý radiátor prodražuje. Tato řada zahrnuje následující typy radiátorů: Moon, Carmen, Nabucco, Qadrix, KQ

Economy Line - Firma Thermal Trend spol. s r.o. reagovala touto řadou na ekonomickou krizi v Evropě. Tyto produkty jsou určeny zejména pro hobby markety a velkoobchody v zemích, kde není vysoké procento kapitálu a kde momentálně stagnuje zejména stavební průmysl (např. Bulharsko, Řecko). Tato řada radiátorů je vyráběna stejným procesem jako ostatní řady, ale jsou upraveny jednotlivé rozměry tak, aby bylo při výrobě použito méně materiálu (použití méně trubek - „řidší rozložení trubek“) – ve finální podobě je tedy výrobek levnější, ale stejně kvalitní jako standard. Pouze výhřevnost je ve srovnání se řadou Standard Line nižší.

Europe Line - Tato řada je nyní novinkou. V prosinci 2015 byly tyto typy odzkoušeny zkušebním ústavem. Do prodeje budou tedy uvedeny v druhé polovině roku 2016. Opět se jedná o trubkový koupelňový radiátor, ale při jeho výrobě bude využíváno nové výrobní technologie - odporové svařování. Tzn., že trubka nebude zasazena přímo do otvoru v jeklu, ale bude navařena na jeklu.

Tabulka č. 9: Přehled prodaných kusů radiátorů dle výrobních řad

ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Standard Line	100 966 ks	131 576 ks	166 863 ks	182 831 ks	201 436 ks
Design Line	311 ks	325 ks	581 ks	657 ks	792 ks
Economy Line	37 244 ks	53 386 ks	33 285 ks	27 991 ks	28 283 ks
Europe Line	-	-	-	-	-
CELKEM VYROBENO KS	138 521 ks	185 287 ks	200 729 ks	211 479 ks	230 511 ks

Zdroj: vlastní zpracování autorky, zpracováno na základě údajů poskytnutých firmou TT

Tabulka č. 10: Přehled výrobních řad z pohledu procenta na celkovém zisku

ROK	2011	2012	2013	2014	2015
Standard Line	72,88%	82,40%	83,50%	86,50%	87%
Design Line	0,23%	0,10%	0,50%	0,50%	0,50%
Economy Line	26,87%	17,50%	16%	13%	12,50%
Europe Line	-	-	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování autorky, zpracováno na základě údajů poskytnutých firmou TT

3.1.6 Analýza současných trhů a zákazníků

Níže budou analyzovány současné trhy firmy TT – český trh a zahraniční trhy. Na konci této kapitoly bude uvedena Tabulka č.11, která podává obraz o jednotlivých trzích firmy TT v letech 2012 -2015.

Český trh

Za dobu svojí existence si firma vytvořila velmi silnou pozici na českém trhu. V současné době pravidelně zaváží největší odborné velkoobchody a hobbymarkety, které jsou zaměřeny zejména na topení, vodu, koupelnu, atd. Mezi zákazníky patří například velkoobchody Siko a.s., skupina Gienger, Richter + Frenzel, s.r.o., Wärme s.r.o., dále pak regionální velkoobchody – např. VTP Haná s.r.o., internetové obchody – např. PROFI-UNION s.r.o. (www.topenilevne.cz), hobbymarkety – např. Bauhaus k.s. Celkem se jedná o 25 firem.

Na českém trhu je nejžádanější výrobní řada Standard Line, zejména pak typy KD a KDO s možností zapojení do centrálního otopného systému. V posledních letech je možné sledovat zvýšenou poptávku po středovém připojení a po elektrických radiátorech. Radiátory pro všechny české odběratele jsou dodávány v pravidelných intervalech (každé 2 týdny) do jejich centrálních skladů. Dopravu tedy téměř vždy zajišťuje firma TT buď ve vlastní režii, nebo ve výjimečných případech najímá přepravní společnost.

Platební podmínky pro české zákazníky jsou ve většině případů individuální. Některé velkoobchody preferují splatnost faktur do 7 dní a slevu na fakturu za rychlou úhradu. Jiné preferují standardních 60 dnů splatnosti bez slevy za rychlou platbu. Vedení firmy TT přistupuje k odběratelům individuálně a snaží se navrhnout takové podmínky, aby odběrateli vyhovovaly a zároveň ho motivovaly.

Zahraniční trhy

Již od roku 1996 firma dodává také do zahraničí. Pro zahraniční trhy však používá jiný druh obchodní politiky. Jednotlivé trhy má firma rozděleny dle jednotlivých zemí. V každé zemi má pak jednoho až pět obchodních partnerů. Počet obchodních partnerů se odvíjí od velikosti trhu. Na zahraničních trzích firma dodává jen největším velkoobchodům. Mezi těmito velkoobchody panuje vysoká rivalita. Nebylo by tedy dobré, aby si zákazníci firmy TT navzájem konkurovali na jednom trhu. Tuto rivalitu se firma snaží zmírnit také tím, že každému obchodnímu partnerovi ze stejné země dodává jiné rozměry výrobků nebo jiné typy. Aby se radiátory, alespoň částečně lišily a možná konkurence se tak zmírnila. Pokud je firma s odběratelem/li na jednom trhu dlouhodobě spokojená a vzájemná spolupráce probíhá bezproblémově, pak TT nehledá nového

odběratele a odmítá nabídky spolupráce s dalšími možnými odběrateli. Během roku 2015 nenavázala firma TT spolupráci s žádným novým zahraničním potencionálním odběratelem.

Níže v Tabulce č. 10 je uveden přehled všech trhů, na kterých se firma momentálně vyskytuje. Jedná se o 15 zemí, které jsou součástí Evropské Unie a o 4 země Evropy, které nejsou součástí Evropské Unie.

Logisticky jsou dodávky na zahraniční trhy řešeny dle mezinárodních výkladových pravidel INCOTERMS 2010 prostřednictvím nákladních automobilů. Do zemí EU je zboží vyváženo na základě podmínek EXW, DAP a CPT. Do zemí mimo EU je zboží vyváženo na základě podmínky EXW. K podmínce EXW se přistupuje také v případě, že zákazník má nižší objednávku než 200 ks radiátorů.

Platební podmínky na jednotlivých trzích se také liší. Vycházejí z mezinárodních obchodních zvyklostí daných zemí (Např. v Bosně a Hercegovině je standardní doba splatnosti 6 měsíců, v Německu 60 dnů).

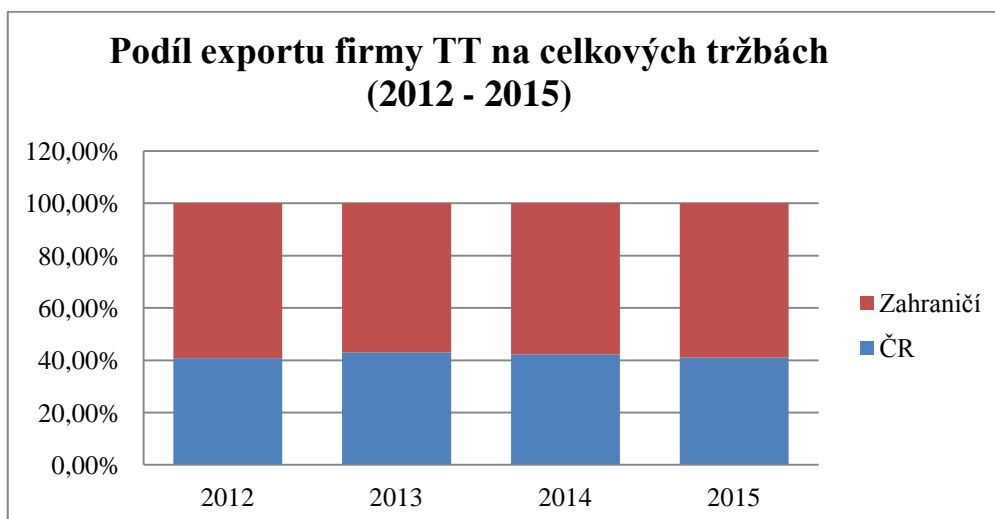
Dalo by se říci, že každý zahraniční trh má svá specifika a klade důraz na různé aspekty výrobku. Mezi tři nejvýznamnější zahraniční trhy patří Německo, Slovensko a Maďarsko. Němečtí odběratelé vyžadují především vysokou kvalitu a precizní dodávky. Nejžádanější výrobní řadou je Standard Line, ale tentokrát v provedení se středovým nebo bočním připojením. Němečtí odběratelé také vyžadují radiátory Design Line a dále pak radiátory atypických rozměrů a atypických barev. I tyto atypy je firma schopná dodávat. Právě schopnost vyrobit radiátor přesně na míru v požadované kvalitě je důvodem, proč je o firmu TT na německém trhu zájem. Pro německé odběratele není na prvním místě cena výrobků. Naproti tomu maďarský trh vyžaduje pouze Standard Line a Economy Line. Typické pro maďarské odběratele je úzké portfolio výrobků, ale vysoké počty objednaných kusů. Maďarští odběratelé se často pokoušejí vyjednat co nejnižší ceny. Na tomto příkladu odlišnosti dvou největších zahraničních trhů je demonstrováno, jak je důležitý přístup ke každému trhu. Dobrý přístup lze zaujmout pouze v případě průzkumu trhu, obchodních zvyklostí a analýzou poptávky konkrétního velkoobchodu.

Tabulka č. 11: Trhy firmy TT (2012-2015)

ROK	2015			2014			2013			2012		
Země	Počet odběratelů	Obrát v %	Obrát v Kč	Počet odběratelů	Obrát v %	Obrát v Kč	Počet odběratelů	Obrát v %	Obrát v Kč	Počet odběratelů	Obrát v %	Obrát v Kč
ČR	25	41,05%	63 652 636	33	42,22%	62 381 832	33	42,98%	54 503 989	33	40,86%	49 929 047
Německo	3	14,13%	21 910 152	3	13,08%	19 326 252	3	12,73%	16 143 224	2	10,71%	13 087 129
Slovensko	5	12,83%	19 894 356	5	13,01%	19 222 824	5	11,23%	14 241 038	4	12,02%	14 687 889
Maďarsko	2	6,53%	10 125 498	2	7,23%	10 682 630	2	7,46%	9 460 208	2	7,41%	9 054 680
Rakousko	3	6,00%	9 303 674	3	5,03%	7 432 037	3	5,87%	7 443 891	3	6,02%	7 356 164
Bulharsko	2	4,49%	6 962 249	2	5,01%	7 402 486	2	4,90%	6 213 810	2	5,21%	6 366 381
BiH	1	3,29%	5 101 515	1	3,31%	4 890 665	1	2,19%	2 777 193	0	0,00%	-
Chorvatsko	2	2,57%	3 985 074	2	3,20%	4 728 135	2	3,26%	4 134 086	3	6,23%	7 612 774
Slovinsko	2	2,42%	3 752 482	2	2,00%	2 955 084	2	1,87%	2 371 393	2	2,10%	2 566 104
Lotyšsko	1	2,12%	3 287 298	1	1,80%	2 659 576	1	1,91%	2 422 118	1	2,03%	2 480 567
Srbsko	1	1,29%	2 000 290	1	0,98%	1 447 991	1	1,69%	2 143 130	1	1,71%	2 089 542
Litva	1	1,10%	1 705 674	1	0,97%	1 433 216	1	0,99%	1 255 443	1	1,14%	1 393 028
Polsko	2	0,98%	1 519 600	2	0,94%	1 388 890	2	0,89%	1 128 631	2	1,01%	1 234 174
Kosovo	1	0,46%	713 282	1	0,51%	753 547	1	0,12%	152 175	1	0,78%	953 124
Makedonie	1	0,31%	480 690	1	0,42%	620 568	1	0,85%	1 077 906	1	0,81%	989 783
Nizozemsko	1	0,23%	356 641	1	0,18%	265 958	1	0,22%	278 987	1	0,88%	1 075 320
Portugalsko	1	0,10%	155 061	1	0,08%	118 203	1	0,84%	1 065 225	1	1,00%	1 221 954
Řecko	1	0,06%	93 037	1	0,02%	29 551	0	0%	-	1	0,08%	97 756
Lucembursko	1	0,04%	62 024	1	0,01%	14 775	0	0%	-	0	0,00%	-
CELKEM ČR	25	41,05%	63 652 636	33	42,22%	62 381 832	33	42,98%	54 503 989	33	40,86%	49 929 047
CELKEM ZAHRANIČÍ	31	58,95%	91 408 596	31	57,78%	85 372 389	29	57,02%	72 308 457	28	59,14%	72 266 370
CELKEM	56	100%	155 061 232	64	100%	147 754 221	62	100,00%	126 812 446	61	100,00%	122 195 417

Zdroj: vlastní zpracování autorky, zpracováno na základě dat poskytnutých firmou TT

Graf č.4: Procentuální podíl exportu na tržbách (2012-2015)



Zdroj: vlastní zpracování autorky, zpracováno na základě dat poskytnutých firmou TT

Z Tabulky č.11 a z Grafu č.3 je patrné, že firma více než 50% svých tržeb dlouhodobě získává ze zahraničí. Vývoj na jednotlivých trzích je v průběhu analyzovaných let stabilní – počet obchodních partnerů i obrát na jednotlivých trzích se mění minimálně. To značí o schopnosti firmy TT být dobrým obchodním partnerem.

V průběhu sledovaných let dochází k zásadní změně na chorvatském trhu. Z pohledu současných chorvatských odběratelů ekonomická krize přetrvává a situace ve stavebnictví se zhoršuje. Přes to, že tržby od současných chorvatských odběratelů klesly v průběhu let 2012-2015 téměř na polovinu, firma TT nehledá na chorvatském trhu nové obchodní partnery.

V současnosti je hlavním zájmem firmy TT je udržet si stabilní postavení zejména v České republice, Slovenské republice, Německu, Maďarsku a Bulharsku a dále v Bosně a Hercegovině. Tyto trhy tvoří přes 85% tržeb firmy TT. Dalším hlavním zájmem je plánované rozšíření odbytiště svých výrobků a řízený vstup na Rumunský trh.

3.1.7 SWOT analýza firmy Thermal Trend, s.r.o.

Níže v tabulce je zpracování SWOT analýza firmy TT.

Tabulka č. 12: SWOT analýza firmy TT

Silné stránky	Slabé stránky	Vnitřní prostředí
<ul style="list-style-type: none"> - Vysoce kvalitní výrobek - Vysoká efektivita práce - Úroveň výrobních technologií - Nízké nároky na kvalifikovanost dělníků - Klíčové know-how patří majiteli - Jediný majitel = jediný jednatel - Dlouhodobé partnerství s dodavateli - Jednoduchá organizační struktura - Finančně stabilní firma 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatek marketingových zkušeností - Zastaralé webové stránky - Minimální propagace značky - Jediný jednatel - Malá plocha pro skladovací prostory hotových výrobků 	
Příležitosti	Hrozby	Vnější prostředí
<ul style="list-style-type: none"> - Expanze na nové trhy - Vývoj nových typů radiátorů - Investiční projekty hrazené z fondů Evropské unie - Dobrá reputace českých firem 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivity konkurentů - Světová politicko-ekonomická situace - Dodávka vstupního materiálu se skrytými vadami 	

Zdroj: vlastní zpracování

Ve firmě TT je kladen hlavní důraz na na kvalitu jak výrobků, tak na kvalitu výrobních procesů. Hlavní úsilí je tedy věnováno výrobě. Na klíčových pozicích (zkoušení radiátoru a výstupní kontrola) jsou zaměstnanci, kteří v této firmě pracují déle než 7 let. Díky automatizaci výroby není pro firmu obtížné hledání pracovní síly. Na většině pracovních pozicí ve výrobě nejsou nutné předchozí zkušenosti z oblasti strojírenství a není třeba vysoce kvalifikovaných odborníků z tohoto oboru. Automatizace firmě také samozřejmě zajišťuje nižší náklady na výrobu. O co větší je ve firmě TT kladen důraz na výrobu, o to menší pozornost je věnována marketingovým aktivitám.

Silnou stránkou a současně i slabou stránkou je jediný jednatel a majitel v jedné osobě. Tato osoba, patří mezi strojírenské kapacity v ČR v oblasti pájení a lakování – díky jeho znalostem je firma schopna provádět opravy a údržbu na výrobních zařízeních samostatně. Tím často firmě ušetří nemalé finanční i časové prostředky. Dále dohlíží na chod firmy ve všech oblastech. Díky tomu, že firma má pouze jednoho jednatele nedochází ve vedení ke sporům a vše je možné řešit operativně bez zdlouhavého schvalovacího řízení. Nevýhoda jediného jednatele spočívá v tom, že není rychle nahraditelný a např. jeho nenadálé dlouhodobější zdravotní problémy by firmě přinesly nemalou komplikaci.

Příležitost shledávám v expanzi na nové trhy – této příležitosti se také snažím využít v této práci. Dále jako příležitost je možné uvést vývoj nových typů designových radiátorů. V dnešní době menší evropští konkurenti vyrábí různé designové radiátory a snaží se je postupně protlačovat mezi zákazníky. Mezi koncovými zákazníky vznikla skupina zákazníků, která poptává originalitu a není pro ni klíčová cena výrobků. Často se ale u konkurence objevují designové radiátory, které nemají tepelnou účinnost a nedosahují takové kvality jako obyčejný koupelnový radiátor. Tento typ konkurentů nemá taková výrobní zařízení, která by tuto kvalitu designového radiátoru zajistila, ale protože firma TT vyrábí ve velkém množství standardní koupelnové radiátory a disponuje technologiemi, které by byly schopny poskytnout kvalitu a záruky i designovým radiátorům vyráběným přímo na míru pro zákazníka. Jako třetí příležitost autorka vidí v dotačních projektech, které jsou financovány z fondů evropské unie a z fondů pro místní rozvoj. Tyto projekty poskytují finanční dotaci např. na nákup nových technologií, na vývoj apod. Za předpokladu, že firma splňuje podmínky konkrétních projektů, bylo by škoda, když by tuto příležitost firma nevyužila.

Součástí vnějšího prostředí jsou také hrozby – mezi nejčastější hrozbu firem patří jednání konkurence a nekalé obchodní praktiky, které by je mohly ohrozit. Jako opatření vůči této hrozbě navrhuji sledování aktivit konkurentů. Jako další hrozba TT je dodání vadného vstupního materiálu – zejména pak trubek a profilů – zaválcované sulfidy. Vada materiálu není okem viditelná ani po finální úpravě radiátoru, nebylo by tedy možné při výstupní kontrole vadu odhalit a vadný radiátor by se takto mohl dostat až k zákazníkovi, kterému by se vada ukázala až po delší době používání radiátoru. Pro

TT by to znamenal velký problém. Tuto hrozbu se snaží TT zmírňovat tím, že nakupuje kvalitní materiál od ověřených dodavatelů.

3.1.8 Porterova analýza

V této kapitole bude analyzováno oborové okolí firmy TT dle Porterova pětifaktorového modelu. Tento model hodnotí firmu z pohledu současné konkurence, hrozby vstupů nové konkurence do odvětví, dále hodnotí substituční výrobky, a vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů.

Konkurence

Výrobci koupelnových radiátorů na technicky takové úrovni jako je firma TT není v Evropě mnoho – patří mezi ně například firma Korado a.s.(ČR), ISAN Radiátory s.r.o. (ČR), IRSAP (IT), Terma (PL), Vasco (IT), Zehnder (DE), VOGEL & NOOT (DE), RADOX (PL). BOR-SAN (TR). Na rumunském trhu se ale některé z nich vůbec nevyskytují, nebo vyskytují, ale v zanedbatelné míře. Níže budou blíže představeny ty firmy, jejichž výrobky se na rumunském trhu objevují.

KORADO, a.s.

Sídlo: Česká Třebová, Česká republika

Roční obrat: cca 1 588 mil.Kč

Tato česká firma založena v r. 1990 se dříve zaměřovala pouze na výrobu deskových radiátorů, avšak v roce 1997 uvedla na trh i koupelnové radiátory žebříkového typu a stala se tak konkurentem firmy TT.

V současné době je předmětem podnikání firmy Korado a.s. především výroba radiátorů ústředního topení (deskových i trubkových), výroba podlahových konvektorů.(14)

Akcionáři firmy:

- František Menclík (9,16 %)
- Ludvík Petr (9,16 %)
- Miroslav Vobora (9,16 %)
- Ing. Bedřich Brabec (9,16 %)
- Evropská banka pro obnovu a rozvoj (29,14 %)

- Ministerstvo financí České republiky (34,22 %)

Firma Korado a.s. má 6 dceřiných společností – 4 obchodní odvětví (Německo, Rakousko, Polsko, Velká Británie) a 2 výrobní (ČR, Bulharsko)

(14)

- Silné stránky oproti firmě TT:

Silnou stránkou firmy KORADO, a.s. je její popularita a dobrá pověst.

Další silnou stránkou firmy KORADO, a.s. je to, že vyrábí i deskové radiátory a od r.2013 také podlahové konvektory. Je tedy schopna nabídnout zákazníkovi více druhů vytápění. Právě díky širšímu portfoliu má často větší dodavatelskou sílu.

- Slabé stránky oproti firmě TT:

Slabou stránkou firmy KORADO, a.s. jsou právě vlastnické vztahy ve firmě. Ve vlastnictví mají původní majitelé pouze 18,32%. To znamená, že bez součinnosti Českého státu a Evropské banky nejsou schopni rozhodovat. Další slabou stránkou je výrobní kapacita koupelnových trubkových radiátorů, firma Korado a.s. má k výrobě koupelnových radiátorů dvě výrobní linky, kde každá z nich je osazena pájecí pecí, jejíž kapacita je 8000ks za měsíc – tzn., že firma Korado je schopna za měsíc vyrobít pouze 16 000ks koupelnových radiátorů, firma TT 25 000 ks.

ISAN Radiátory, s.r.o.

Sídlo: Brno, Česká republika

Obrat: cca 410 mil. Kč

V roce 2003 došlo ke sloučení firmy Univa (=výrobce radiátorů v ČR od roku 1973) a obchodní společnosti AMTEX a vznikl nový podnik AMTEX Radiátory s.r.o. Společnost AMTEX Radiátory s.r.o. se stala novým vlastníkem firmy OPLTHERM s.r.o. (výrobce konvektorů). V roce 2006 společnost AMTEX Radiátory s.r.o. změnila název na ISAN Radiátory s.r.o. Tato firma je ovládanou osobou. Ovládající osoba firmy ISAN Radiátory s.r.o. je holandská firma AMTEX B.V. (15)

- Silné stránky oproti firmě TT.:

Firma ISAN Radiátory spol. s r.o. má široké portfolio výrobků, které může svým zákazníkům nabídnout. Další silnou stránkou je jednatelem, Jan Dirk van Kranenburg, pochází z Holandska, má tedy dobré obchodní kontakty v západní Evropě.

- Slabé stránky oproti firmě TT:

Slabou stránkou firmy ISAN Radiátory spol. s r.o. je podřízenost ovládající osobě a pomalejší inovace výrobní linky. Další slabou stránkou je velmi široké portfolio výrobků, které je všechno vyráběno na jedné výrobní lince.

BOR-SAN A.Ş.

Sídlo firmy: Ankara, Turecko

Tato turecká firma byla založena v roce 2000 tureckou skupinou BOR-AN GROUP. Už v roce 2004 začala firma sériově vyrábět koupelnové radiátory a vyvážet na šest kontinentů. Ve svých propagačních materiálech firma uvádí, že ročně vyrobí 1.250 tis. kusů deskových radiátorů. Koupelnové radiátory má tato firma ve své nabídce také. Nabízí pouze dva typy, které se liší povrchovou úpravou – bílá barva RAL9016 nebo chrom. Ve svých propagačních materiálech neuvádí počet prodaných koupelnových radiátorů. (16)

- Silné stránky oproti firmě TT.:

První silnou stránkou je výroba umístěná v Turecku – tzn. nižší náklady na pracovní sílu, je schopna tedy zákazníkovi nabídnout příznivější cenu. Dalším ukazatelem síly tohoto výrobce, je že se během krátké doby stal vývozcem na 6 kontinentů, do 49 zemí světa. Nejvíce vyváží do Evropy (23 zemí). V neposlední řadě tvoří výhodu této firmy také to, že má ve své nabídce i deskové radiátory a koupelnové radiátory také v chromovém provedení. (16)

- Slabé stránky oproti firmě TT :

Mají ve své nabídce koupelnových radiátorů velmi omezené rozměrové provedení (pouze 6 rozměrů). Nabízí pouze otopná koupelnová tělesa podobná výrobkům KD a KDO firmy TT. Nabízí pouze 2 barevná provedení (bílá RAL 9016 nebo chromová barva), jiné odstíny vůbec nenabízí. Další slabou stránkou této firmy, je, že pokud zákazník chce objednat zboží musí objednat celý kontejner a doba dodání začíná na šesti týdnech od objednání, což pro spoustu evropských zákazníků není přípustné. (16)

IRSAP S.p.a.

Sídlo firmy: Arquà Polesine RO, Itálie

Tato italská firma byla založena v r.1963 a už od počátku svojí existence se věnuje výrobě koupelnových radiátorů. Na počátku se stala společností, která přichází s novinkami – byla první firmou, která v Itálii vyrobila koupelnový radiátor. V současné době se věnuje spíše designovým koupelnovým radiátorům. (17)

- Silné stránky oproti firmě TT:

Známa evropská značka, která spolupracuje s nejlepšími italskými designéry.

- Slabé stránky oproti firmě TT :

Produkty jsou více zaměřené na design než na funkčnost a výhřevnost. Firma v současnosti klade vyšší důraz na estetičnost produktů než na celkové technologické zpracování. Součástí výrobního závodu této firmy jsou dražší a zastaralejší technologie a spousta operací je prováděná manuálně – cena radiátorů je pak vyšší.

TERMA Sp. z o.o.

Sídlo: Gdansk, Polsko

Tato firma byla založena v roce 1990. V průběhu její činnosti se název několikrát změnil. Od roku 2005 se tato firma jmenuje TERMA Sp. Z o.o. Předmětem činnosti patří výroba deskových radiátorů, výroba koupelnových radiátorů a distribuce příslušenství k radiátorům (elektrické topné tyče, ventily, apod.). (18)

- Silné stránky oproti firmě TT:

Tato firma má více druhů koupelnových radiátorů – má tedy větší šanci zaujmout zákazníka. Tato firma poskytuje 8 let záruku na své výrobky (firma TT pouze 5 let). Výhodou může být také to, že tato firma distribuuje příslušenství k radiátorům, zákazník u něj může nakoupit vše, to může být ale také nevýhodou. Cenově jsou výrobky firmy TERMA Sp. z o.o. velmi podobné firmě Thermal Trend spol. s r.o.

- Slabé stránky oproti firmě TT:

Nejvýraznější slabou stránkou firmy TERMA Sp. z o.o. je okem viditelná nekvalitní povrchová úprava radiátorů a pórovitost barvy. Dále, jak již bylo uvedeno u silných stránek, firma prodává také příslušenství k radiátorům. To může zákazníka, který tento druh zboží také distribuuje od této firmy odradit. Slabou stránkou může být také to, že

radiátory této firmy jsou vyrobeny v Polsku. České výrobky mají lepší pověst než polské.

Zehnder Group Deutschland GmbH a Zehnder Group AG

Firma Zehnder Group AG byla založena v roce 1895 ve Švýcarsku jako výroba motocyklů a psacích strojů Jakobem Zehnderem. V roce 1964 byl v Německu založen výrobní závod na výrobu koupelnových radiátorů - Zehnder Group Deutschland GmbH. V současné době se zabývá výrobou koupelnových radiátorů, systémů větrání a rekuperací, stropních systémů, chlazení a zařízení pro čištění vzduchu. Od roku 2003 Zehnder spolupracuje s luxusní evropskou keramičkou Villeroy & Bosch a společně s nimi vydává koupelnové radiátory pod značkou Villeroy & Boch by Zehnder.(19)

- Silné stránky oproti firmě TT :

Mezi silné stránky patří především dlouhá historie a tím i více zkušeností s výrobou koupelnových radiátorů. Dále sem patří dobré jméno firmy a vysoce kvalitní výrobek a nejmodernější výrobní technologie.

- Slabé stránky oproti firmě TT :

Slabou stránkou tohoto výrobce je především cena výrobku.

Závěry ke konkurenci

Níže v tabulce č. 13 jsou konkurenti srovnáni s firmou TT z hlediska cenové úrovně výrobků, z hlediska kvality výrobků a výrobních procesů, dále dle stability firmy a dle síly značky v Evropě. Jako nejsilnější konkurenci na trhu RO vedení firmy TT označilo tureckého výrobce BOR-SAN AS, jelikož se domnívá, že v Rumunku je klíčovým faktorem především cena výrobku. Jako druhého hlavního konkurenta vedení firmy TT určilo českou firmu KORADO, a.s., tato firma má dlouholetou tradici a silnou značku.

Tabulka č. 13: Porovnání s konkurenčními výrobci

	*Cena výrobků	* Kvalita výrobků	* Stabilita firmy	* Síla značky v Evropě	Záruka na výrobků	Vlastní výroba designových radiátorů	Vlastní výroba deskových radiátorů	Sídlo
Thermal Trend spol. s r.o.	2	1	1	2,5	5 let	ANO	NE	ČR
Korado a.s.	2,5	1	2	1	5 let	ANO	ANO	ČR
ISAN Radiatory spol. s r.o	3	1,5	2	2,5	5 let	ANO	NE	ČR
BOR-SAN AŞ	1	3	1	4	5 let	NE	ANO	TR
IRSAP S. p.a.	4	2	2	3	2 roky	ANO	NE	IT
TERMA Sp. z.o.o.	2,5	2,5	1	3	8 let	ANO	NE	PL
Zehnder Group Deutschland GmbH	4	1	1	1	5 let	ANO	ANO	DE

Zdroj: vlastní tvorba autorky

* Firmy jsou hodnoceny stupnicí 1 – 5, kdy 1= neoptimálnější, 5= nejméně uspokojivý

Hrozba vstupu nové konkurence

Výroba koupelnových radiátorů není jednoduchou činností, kterou je možno sestavit během krátké doby. Technologie a technologický proces výroby radiátoru je velmi náročnou záležitostí, jak po stránce finanční, tak po stránce organizační. Klíčovým je vlastnictví potřebného know-how. Kvalitní výrobní linka je výsledkem několikaletého neustálého zdokonalování a učení se něčeho nového. I přes to si firma uvědomuje možnost vstupu nového konkurenta do odvětví a sleduje současné aktivity výrobců deskových radiátorů, protože u těch je pravděpodobnost rozšíření svojí výrobní linky o koupelnové radiátory nejvyšší. Z důvodu výše zmíněných bariér vstupu do odvětví management firmy TT celkově hodnotí hrozbu vstupu nového konkurenta do odvětví jako méně pravděpodobnou.

Substituční výrobky

Substituční výrobky ke koupelnovým trubkovým radiátorům jsou především:

- Deskové (panelové) radiátory – designově se často nehodí do koupelen, zabírají v koupelně velký prostor, proto je konečný zákazník do koupelny většinou neumísťuje
- Podlahové topení v koupelně – současným evropským trendem je mít v koupelně podlahové topení, to sice vyhřeje místnost, ale neusuší ručníky, které v sobě uchovávají vodu a vlhkost, ze kterých by mohly vznikat plísně
- Elektrické přímotopy – většina těchto přístrojů nedosahují vhodné IP, jsou umísťovány v prostoru koupelny a sušení ručníků je na nich zcela nevhodné
- Infra hřejivé panely - jedná se o panely, které jsou montovány na stěnu, jsou velmi úzké, téměř nezasahují do prostoru koupelny. Jsou napájeny elektrikou. Často s přední zrcadlovou stranou nebo s vlastním obrazem koncového zákazníka. Působí velmi estetickým a designovým dojmem. Do koupelny jsou ale nepraktické. Na tento výrobek není možné pověsit ručník. Často nízká výhřevnost.
- Chromové koupelnové radiátory - ty firma TT vyrobit neumí, umí ale částečně napodobit barvami RAL 9006 a 9007. Chromové radiátory se na trhu už vyskytují dlouhou dobu. Mají ale negativní vlastnost – rychleji ztrácí výhřevnost. Další nevýhodou je cena chromování.

K produktům firmy TT existují substituty. Dle definování výše zmíněných substitučních výrobků je možné usoudit, že koupelnové trubkové radiátory jsou do koupelny nejvhodnějším produktem - jednak k vytápění a jednak k usušení ručníků a osušek. Nejlepším substitutem výrobků firmy TT tvoří chromové koupelnové radiátory.

Vyjednávací síla dodavatelů

Pro zajištění vysoké kvality výrobků firma nakupuje vstupní materiál (ocelové trubky a profily, barvu, měděnou pájecí pastu, šroubení, plastové držáky atd.) výhradně od prověřených dodavatelů z České republiky a Itálie. Se svými dodavateli firma spolupracuje dlouhodobě, s některými i více než 10 let. Firma TT má v ČR i v Evropě u

dodavatelů velmi dobrou pověst – ze stran dodavatelů je tedy vysoký zájem o spolupráci.

Ocel (trubky a profily) firma nakupuje střídavě od pěti dodavatelů. K podpisům objednávek dochází zpravidla dvakrát ročně. Kdy se jednatel rozhoduje jaký poměr nakoupených trubek a profilů nakoupí od jednotlivých dodavatelů. Vzhledem k tomu, že si firma udržuje vztahy s více dodavateli, není problém s vázaností na jediného odběratele. Přes to je nutné brát v potaz, že producentů trubek a profilů v takové kvalitě a rozměrech, které firma TT potřebuje pro svoji výrobu, není mnoho.

Stejnou strategii – tedy rozložit své nákupy několika dodavateli firma praktikuje také při nákupu barvy (2 stálí dodavatelé), měděné pájecí pasty (3 stálí dodavatelé), šroubení (2 dodavatelé).

Plastové držáky firmě TT dodává jediný dodavatel – nicméně firma TT snížila vyjednávací sílu tohoto dodavatele investicí do vlastní formy na výrobu plastových držáků. Tuto formu má výrobce plastových držáků dlouhodobě zapůjčenou a firma TT si ji může kdykoliv odebrat a předat ji jinému výrobcu plastů.

Vyjednávací síla odběratelů

Firma klade důraz na dlouhodobou a oboustranně spokojenou spolupráci se svými odběrateli. Při nákupu zákazníci firmy přemýšlí především racionálně. Výrobci koupelnových radiátorů v kvalitě, která je ve střední Evropě považována za standard, není mnoho. Odběratelé mají často speciální požadavky na dopravu, balení, platební podmínky atd., které by například pro tureckého konkurenta firmy TT byly problém a to si odběratele uvědomují. Solventním a dlouhodobým klientům firma nabízí dlouhou splatnost (např. zaskladnění na začátku roku – splatnost faktur na konci roku), roční bonus z obrátu, atd. Na druhou stranu firmu je vyvíjen ze stran velkých zákazníků (v ČR např. skupina Gienger) cenový nátlak – vyjednávací síla těchto odběratelů je značná i přes to, ale management firmy racionálně hodnotí situaci a nejde nad rámec svých možností.

Vhledem k tomu, že má firma více zákazníků s různými objemy odebraných radiátorů je jejich vyjednávací síla různá. Nejnižší vyjednávací sílu mají menší

zahraniční firmy. Nejvyšší vyjednávací sílu mají vybraní zákazníci s České a Slovenské republiky a dále němečtí zákazníci. Z výše uvedeného je patrné, že vyjednávací síla zákazníků je střední.

Závěr k Porterově analýze

Na základě Porterovy analýzy byla zhodnocena konkurence firmy TT. Jako největší konkurent se jeví česká firma KORADO a.s. a turecký výrobce BOR-SAN A.Ş. S těmito firmami se firma TT také často střetává na svých trzích. V současné době je spíše nepravděpodobné, že se na trhu objeví nový výrobce koupelnových radiátorů.

Nejlepším substitutem k výrobkům firmy TT jsou chromové radiátory. Jejich nevýhoda oproti koupelnovým ocelovým radiátorům je snižování výhřevnosti a cena.

Vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů je vůči firmě rozložena právě díky většímu počtu dodavatelů i odběratelů. Ani současní dodavatelé ani současní odběratelé nejsou v pozici, kdy by mohli na firmu TT vyvíjet určitý nátlak, který by ohrozil chod firmy TT.

3.1.9 Závěr k analýze firmy

Analýzou firmy TT bylo zjištěno, že se jedná o firmu s dlouholetými zkušenostmi z oblasti výroby koupelnových radiátorů. Dále bylo zjištěno, že se jedná o finančně silnou a stabilní firmu. Konkurenční výhodou je vysoce kvalitní výrobek, kterého firma dosahuje díky nejmodernějším technologiím a neustálými inovacemi výrobních zařízení i procesů.

Dále z analýzy vyplývá, že se jedná o firmu, která více než 50% své produkce vyváží svým stálým odběratelům do zahraničí. Zpravidla se jedná o dlouhodobé partnerství mezi firmou TT a zahraničním odběratelem – to svědčí o schopnosti firmy účastnit se mezinárodních obchodních aktivit a být kvalitním dodavatelem pro své partnery. Příležitostí pro rozvoj této firmy je rozšíření odbytiště svých výrobků na další evropský trh - trh Rumunka.

3.2 Analýza zvoleného teritoria – Rumunsko

Po analýze firmy TT bude provedena analýza zvoleného nového obchodního teritoria – tedy Rumunska (dále jen RO). Analýza RO bude provedena na základě možnosti vstoupit na tento trh s produkty firmy TT.

3.2.1 Základní údaje

Oficiální název státu: Rumunsko (România)

Poloha: jihovýchodní Evropa

Sousední země: Ukrajina, Maďarsko, Srbsko, Bulharsko

Rozloha: 238 391 km²

Počet obyvatel: 19 ,04 mil. (2015)

Hustota obyvatel: 90 obyvatel na km²

Státní zřízení: polo-prezidentská republika

Hlavní město: Bukurešť

Členění: země je rozdělena do 41 žup a hlavní město, které má zvláštní status (20)

3.2.2 PEST analýza Rumunska

Tato analýza zhodnotí současný trh Rumunska z hlediska politických, ekonomických, sociálně kulturních a technologických faktorů.

1) Politicko-legislativní faktory

Politika - Rumunsko je republikou se silným postavením prezidenta. Prezident je volen v přímé volbě na pět let a může vykonávat pouze dva mandáty po sobě. Odvolán může být většinovým hlasováním parlamentu. Do třiceti dnů ale musí proběhnout referendum, které rozhodne, zda prezident zůstane ve funkci nebo ne. Rumunský parlament se skládá ze dvou komor – z poslanecké sněmovny (332 členů) a senátu (137 členů). Parlament je volen na čtyři roky. (21)

V listopadu roku 2014 se stal prezidentem Klaus Iohannis. Prezidentské volby vyhrál s těsným výsledkem nad sociálnědemokratickým premiérem Victorem Pontou. Victor Ponta zůstal v pozici premiéra. Evropská Unie dlouhodobě Rumunsko kritizovala za vysokou míru korupce. Vznikl tedy speciální protikorupční úřad – ten postupně obžaloval z korupce vysoce postavené rumunské

politiky (např. ministra financí Dariuse Vălcova, bývalého premiéra Adriana Năstaseho) a některé významné podnikatele (např. Ioan Niculae). V červnu 2015 začala rumunská policie vyšetřovat také Victora Pontu kvůli podvrhům, daňovým únikům, praní špinavých peněz, apod. 4.11.2015 Victor Ponta odstoupil po masivních demonstracích v centru Bukurešti. Tyto demonstrace vyvolal požár v nočním klubu v centru Bukurešti, při kterém zemřelo přes 30 lidí. Demonstranti vinili za tento požár Pontovu vládu kvůli neschopnosti dohlížet na dodržování bezpečnostních pravidel a kvůli korupci. V současné době je sestavena vláda technokratů a na konci roku 2016 budou nové volby. Důvěra v prezidenta Klause Iohannise je vysoká zejména díky výsledkům protikorupčních úřadů. Nicméně politická situace v zemi je stále mírně ochromena nedávnými korupčními kauzami politiků. Není možné prohlásit, že politika v zemi je plně stabilní. (22)

Členství v nejdůležitějších mezinárodních seskupeních - RO je členem NATO od roku 2004 a EU od 1.1.2007. Dosud není členem Shengenského prostoru ani Eurozóny. V Radě EU má 14 hlasů, do Evropského parlamentu volí 32 poslanců. První předsednictví v Radě EU čeká RO v roce 2019. Finanční podpora EU do RO byla v r.2014 5,944 mld. EUR. Naproti tomu příspěvek RO do EU činil 1,353 mld. EUR. Z příspěvku z EU je v RO budována především moderní infrastruktura. (23)

Vnitrounijní plnění – dodání zboží z ČR do RO - Jako vnitrounijní plnění jsou označovány zahraniční obchodní operace v rámci EU. Vstupem ČR, ale i RO do EU dochází k postupné harmonizaci legislativy s legislativou jednotlivých členských zemí s legislativou unitární. Základní principy související s obchodní činností jsou zakotveny ve směrnici Rady EU č.77/388 EHS. Přijetím zásad uvedených v této směrnici došlo k několika změnám. Jedna ze změn je u daně z přidané hodnoty. Pro stanovení daňové povinnosti při dodání zboží z ČR do RO je rozhodující zda je rumunský obchodní partner (příjemce zboží) registrován jako plátcе daně. Pokud ano, pak se v případě firmy TT bude jednat o plnění osvobozené od platby a vzniká nárok na odpočet daně. Oproti tomu – v případě kdy by firma TT dodala zboží rumunskému obchodnímu partnerovi, který není registrován k dani, musela by firma TT odvést daň a nárok na vrácení daně nevzniká. K této situaci by docházela

většinou v případě, kdy by firma TT dodávala fyzickým osobám na území RO, které logicky podobně jako fyzické osoby v ČR nejsou registrované. (4, s. 121-123)

Snížené daně 2016 - Od 1.1.2016 vešly na území RO v platnost nové daňové sazby, které podpoří především spotřebitele a malé firmy, dále pak příjemce dividend. DPH bylo sníženo z 24% na 20%. Mimo to bylo v červnu 2015 sníženo DPH u potravin z 24% na 9%. Ve snaze podpořit zaměstnanost rumunská vláda také snížila daň z příjmů pro mikropodniky. Malé firmy s minimálně dvěma zaměstnanci budou platit daň z příjmu ve výši 1 % a malé firmy s jedním zaměstnancem pak 2%. Zatímco firmy, které nenajmou žádné zaměstnance, zaplatí 3 %. (24)

Výkaznictví vnitrounijního obchodu (Intrastat) – Nástrojem Komise EU pro sledování a evidenci pohybu zboží mezi členskými státy je Intrastat. Povinnost vykazovat údaje pro Intrastat vzniká v ČR všem osobám (zpravodajským jednotkám), které překračují hodnotu přijetí zboží (tzv. asimilační práh) ve výši 8 mil.Kč. za rok nebo hodnotu pro odeslání zboží také vy výši 8 mil.Kč. Firma TT v současné době obě tyto hodnoty překračuje, jedná se tedy o zpravodajskou jednotku, která je povinna každý kalendářní měsíc podat výkaz Intrastatu. Náležitosti výkazu Intrastatu: údaje o zpravodajské jednotce, číselné označení zboží (kód), fakturovanou hodnotu zboží, hmotnost zboží, dodací podmínku na základě které bylo zboží dodáno. (4, s.127)

Kód pro koupelnové radiátory je 73221900, dále kód pro příslušenství elektrické topné tyče 85168080, sada plastových držáků 39269010, sada kovových držáků 73269098.

Základy obchodního práva pro podnikání v RO – Obchodní právo prošlo po r. 1990 prakticky kompletní legislativní změnou s výjimkou některých částí Obchodního zákoníku z roku 1887, které zůstávají stále ještě v platnosti. K právnímu prostředí obecně je třeba poznamenat, že předpisy se poměrně často mění. Proto při uzavírání smluv s rumunskými partnery bez ohledu na závažnost a povahu uzavíraných právních aktů doporučujeme agentura Czech Trade věnovat této otázce zvýšenou pečlivost. Dobrá znalost prostředí, tradic a místních podmínek a zvyklostí může předejít nečekaným překvapením. (20)

Zahraniční obchod - Nejčastější formou vstupu zahraničních osob kapitálově nenáročným způsobem je vývoz na základě rámcových obchodních smluv. Kapitálově náročným způsobem vstupu na RO trh je pak společnost s ručením omezeným (SRL). Tato forma je oblíbenou zejména díky omezenému ručení společníků SRL do výše nesplaceného vkladu. Minimální požadovaný kapitál jednoho společníka je 10 RON, za celou společnost pak 200 RON čili ekvivalent 1 140 CZK. Pro větší podnikatelské projekty je více využívána akciová společnost (SA), jejíž základní kapitál činí minimálně 90 000 RON, tj. okolo půl milionu korun. Náklady na založení průměrné s. r. o. nejsou v Rumunsku vysoké – ve většině případů se vejdou do 1 000 RON. Z časového hlediska je proces registrace společnosti hotový do dvou týdnů. pojetím.(25)

2) Sociálně – kulturní faktory

Obyvatelstvo - V RO žije 19,05 mil. obyvatel – nejpočetnější národnostní skupinou je pochopitelně rumunská (89,5 %), dále pak maďarská (6,6 %), romská (2,5 %), německá (0,3%) ukrajinská (0,3%), turecká (0,2%). 1% činí skupina Srbů, Tatarů, Slováků a Čechů. Nejpočetnější česká krajanská komunita je v rumunském Banátu (jihozápad RO), tvoří ji asi 2800 Čechů a jejich počet se neustále snižuje, kvůli jejich odchodu za prací do České republiky. Tento odchod způsobují zejména náročné podmínky na relativně zaostalém horském venkově. (27)

Jazyk – Úředním jazykem země je rumunština, východo-románský jazyk příbuzný např. s francouzštinou, italštinou, španělštinou a portugalsštinou. Druhým nejrozšířenějším jazykem v Rumunsku je maďarština, která je rodným jazykem pro 6,7 % obyvatel. V Rumunsku tradičně mluví poměrně hodně lidí francouzsky, ale u mladých lidí v poslední době převládla angličtina. Němčina se vyučuje mnohem méně, a to hlavně v Transylvánii, která dlouho patřila k Rakousku-Uhersku. (28)

Náboženství – RO je jedinou románskou zemí, která není katolická. Nejvíce obyvatel se zde hlásí k pravoslavné církvi (86,7%), po té k římsko-katolické církvi (4,7 %). K nejrůznějším protestanským církvím se hlásí asi 7,5% obyvatel. Ve výrazné menšině zde žijí také muslimové (0,3% obyvatel). Nicméně islám zde má

700letou tradici. Drtivá většina vyznavačů islámu žije v župě Constanța v blízkosti Černého moře. (28)

Vzdělanost – Povinné vzdělávání je v RO několikastupňové (předškolní výchova, primární, sekundární a vysokoškolské). Podobně jako v ČR, dítě předškolního věku musí jeden rok před nástupem do školy nastoupit do tzv. předškolní výchovy. Samotná školní docházka je povinností od 7 do 15 let, po té je dobrovolná. V RO jsou vysoké školy částečně dotovány státem a zároveň každý student každoročně platí zápisné. Současné průměrné vzdělání v RO je středoškolské. Vysokoškolsky vzdělaných lidí neustále přibývá, podobně jako v ČR. Mladí lidé se středním nebo nižším vzděláním hledají práci RO dále než je evropský průměr. Dle Eurostatu mladí v RO hledají práci průměrně 12,5 měsíce. (29)

Bydlení – RO má nejvyšší podíl vlastnického bydlení v celé EU. Vlastní dům nebo byt zde vlastní 96,1% obyvatel (v ČR 78,9%). Pro RO je také typický nejnižší podíl bydlení zatíženo dluhem (hypotékou) – v RO splácí hypotéku 0,7 % obyvatel (v ČR 18,2%). Eurostat sleduje také míru přelidněnosti v domácnostech. Ta je vyjádřena jako nedostatek prostoru na osobu. Nepřelidněná domácnost má mít alespoň jednu místnost pro dospělý pár, alespoň jednu místnost pro každou osobu starší 18 let a alespoň jednu místnost pro pár osob, kterým je méně než 17 let. Rumunské domácnosti patří společně s Bulharskými mezi nepřelidněnější v EU. V RO je 52,3 % domácností přelidněných (v ČR 19,9% domácností). (30)

3) Ekonomické faktory

Ekonomický růst v r. 2015 - Rumunská ekonomika vzrostla o 1,4 % ve třetím čtvrtletí roku 2015 ve srovnání s předchozími třemi měsíci, což je dle Eurostatu, nejvyšší tempo růstu v EU. RO se v průběhu 2014 dostalo z krize a v zemi roste počet investičních projektů nejen díky dodacím z EU. V současné době je díky růstu ekonomiky RO často označováno za tygra Evropy, který se chystá přijmout v roce 2019 Euro. (31)

Zahraniční obchod – RO má dlouhodobě zápornou zahraniční obchodní bilanci. V lednu 2015 dosáhl deficit zahraničního obchodu 176,4 mil. EUR. Největší podíl na importu do Rumunka mají: Německo (19,1%), Itálie, Maďarsko, Francie,

Rakousko, Česká republika (3,6 %). Nejvíce se do RO dováží elektrické přístroje, IT technologie, léčiva, chemické produkty, ropa. Největší podíl rumunského exportu míří do: Německa (27,1%), Itálie, Francie, Maďarsko, Velká Británie, Rakousko, Polsko, Česká republika (3,2%). Nejvíce RO vyváží stroje a dopravní prostředky, elektrická zařízení, textil, petrochemické výrobky, železo a ocel. (26)

Tabulka č.14 : Obchodní bilance Rumunska – vývoz, dovoz (2010-2014)

ROK	2010	2011	2012	2013	2014
Vývoz	37,25	45,04	45,043	49,56	52,5
Dovoz	46,71	54,82	54,607	55,26	58,5
Saldo	-9,46	-9,78	-9,56	-5,7	-6

Zdroj: převzato (26)

Silné a slabé stránky ekonomiky RO – Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky vyhodnotilo pro české exportéry silné a slabé stránky rumunské ekonomiky se kterými je třeba při vstupu na rumunský trh počítat. Silné stránky: velký domácí trh , značný zemědělský potenciál, vlastní ložiska ropy a plynu, diverzifikovaná ekonomika, příznivý poměr ceny a kvalifikace pracovní síly, relativně nízké zadlužení země (cca 40% HDP). Mezi slabé stránky uvedlo: značný rozsah šedé ekonomiky, nedostatky v administravě a justici, špatně hospodařící státní podniky, zaostalá dopravní infrastruktura, množství nesplacených úvěrů v bilancích rumunských bank. (32)

4) Technologické faktory

Celková technologická úroveň RO je na nižší úrovni než technologická úroveň České republiky. Hlavním důvodem je především zaostalý rumunský venkov. Rumunsko nepatří mezi země, které určují moderní změny v technologiích, je to spíše země, která postupně přejímá technologie od vyspělých zemí (jako je např. Německo). Mezi perspektivní obory na rumunském trhu patří zemědělství (chemie, technika), stavebnictví (stavba infrastruktury, občanské vybavenosti, nové developerské projekty, atd..), zdravotnictví (léčiva, lékařské přístroje). Ve všech těchto odvětvích rumunského průmyslu významně figuruje zahraniční know-how.

3.2.3 Koupelnové radiátory v Rumunsku

Vytápění v domácnostech – podobně jako ve střední Evropě, tak i v rumunských domácnostech převládá teplovodní systém – nejvíce lidé v domech topí pomocí radiátorů a jako doplněk mají kamna a krby na tuhá paliva. V domácnostech v RO by bylo možné k vytápění použít radiátor osazen elektrickou topnou tyčí. Napětí je standardně 230V a elektrické zásuvky se v RO nejčastěji vyskytují jednofázové zásuvky dle evropských norem CEE 7/4 a CEE 7/5 – do obou typů zásuvek lze použít standardní evropskou zástrčku s dvojicí válcovitých kolíků na vidlici.

Fakticky na území Rumunska nesídlí žádný výrobce koupelnových radiátorů, které by byly schopny kvalitou konkurovat výrobkům firmy TT. Na území RO se vyskytují pouze malí výrobci, kteří radiátory ručně svařují a následně nechají nalakovat u komerčních lakoven – tyto výrobky postrádají KTL antikorozi úpravu a celkový proces výroby je podobný tomu, kterým firma TT vyráběla během prvních 5 let své existence, tedy výrazně zastaralý a nezaručující kvalitu, která je v současné době ve střední Evropě standardem. Z toho vyplývá, že výrazná většina koupelnových radiátorů se na RO trh dováží.

Konkurence firmy TT byla popsána v Porterově analýze. Na rumunském trhu se firma TT střetne především s českou firmou Korado, a.s. a tureckou firmou BOR-SAN A.Ş. Ke střetu právě s těmito firmami dojde především z toho důvodu, že tyto firmy si hledají podobné zákazníky jako firma TT – tedy velkoobchody a hobby markety, které mají zájem především o velkovýrobu.

3.2.4 Specifika obchodního jednání

Agentura Czech Trade sestavila pro české exportéry do Rumunska několik rad ohledně společenského chování a uvažování potencionálních obchodních partnerů v Rumunsku. Zde jsou vybrané některé z nich : (33)

- Dámy ale i pánové v RO dbají hodně na vizuální dojem – zajímá je značka auta, jakým k nim nový partner přijede, ale také oblečení, které bude mít na sobě.
- Na začátek obchodního jednání je vhodné vyzkoušet několik frází přímo v rumunštině, to partnery pozitivně naladí.

- Pokud je pro rumunského partnera připravována prezentace – je vhodné používat spojení jako je "nejlepší v Evropě", "jedinečný na světě", "první v Rumunsku", největší...", nejhezčí..." apod. Ideální je mít poutavou prezentaci, kde bude více obrázků a fotografií než čísel. Je dobré se odvolávat na tradiční bezproblémové česko-rumunské vztahy
- Rumuni jsou zvědaví, otevření, přátelští – ihned přejdou na oslovení křestním jménem. Rádi mluví – nejčastěji anglicky – je tedy dobré počítat s dlouhými rozvětvenými větami a soustředit se u nich na původní myšlenku, se kterou se začínalo.
- Některá tvrzení mají v RO jinou váhu: když Rumun řekne, že má, myslí tím, že bude mít. Když řekne, že bude mít, myslím tím, že by chtěl mít.
- Komunikace faxem nebo emailem většinou nepůsobí dobře. Důležité je zavolat a domluvit si schůzku. Termín schůzky je vhodné ještě dvakrát ověřit – 3 dne před a v den jednání
- Po dohodě je potřebné se často připomínat a ujišťovat se o ní. Smlouva je považována pouze za rámec spolupráce, partneři můžou přijít s požadavkem na úpravy.
- Pracovní schůzky často končí pozváním na oběd nebo večeři. Alkohol se pije málo.

Vhodná témata pro konverzaci: sport, Rumunsko v meziválečném období, Rumuni ve světě, slavní Rumuni, rumunské vynálezy, Bukurešť 19. století, Drakula, menšiny Čechů a Slováků.

Citlivá, ale možná témata: komunistická diktatura,

Nevhodná témata: menšiny maďarské a cikánské.

3.2.5 Závěr k analýze Rumunska

Na základě PEST analýzy RO bylo zjištěno, že se v současné době potlačuje a snižuje korupce v zemi, což je pro mezinárodní obchod pozitivní. Dále bylo zjištěno, že rumunská ekonomika je v současné době velmi rychle rostoucí, dokonce je označována za tzv. Tygra Evropy. Rumunsko je spíše dovozní stát, jelikož dovoz minulých let převyšuje vývoz. Zajímavostí rumunské ekonomiky je také to, že v Rumunku je největší podíl vlastnického bydlení z celé EU. Především tyto aspekty jsou dobrým předpokladem pro vstup firmy TT na RO trh.

Dále bylo zjištěno, že na rumunském trhu nesídlí žádný rumunský výrobce koupelnových radiátorů a tedy, že většina koupelnových radiátorů je do země importována.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

V předchozí kapitole byl analyzován současný stav ve firmě TT a byla provedena PEST analýza RO. Na základě předchozích analýz bude v této kapitole popsán konkrétní plán vstupu firmy TT na rumunský trh s cílem získání nového obchodního partnera za účelem budoucího rozšíření odbytiště svých výrobků.

Plán vstupu na RO trh bude mít následující fáze:

- 1) **Před vstupní fáze** –v této fázi se firma rozhodne o formě vstupu na RO trh, vypracuje marketingový plán pro RO trh, analýzu rizik, provede průzkum potenciálních obchodních partnerů
- 2) **Vstupní fáze** - tato fáze zahrnuje oslovení vybraných potenciálních obchodních partnerů, obchodní jednání s potenciálními obchodními partnery a podpis smlouvy
- 3) **Uskutečnění první dodávky výrobků do Rumunska**

4.1 Před vstupní fáze

4.1.1 Volba formy vstupu

S ohledem na dosavadní účast firmy TT na zahraničních trzích navrhuji jako vhodný způsob vstupu na trh RO prostřednictvím **místního odborného velkoobchodu**, kterému bude pravidelně dodávat své výrobky. Vzhledem k velikosti rumunského trhu, navrhuji spolupracovat s maximálně třemi velkoobchody z důvodu možnosti vzájemné konkurence zákazníků firmy TT na jednom trhu.

Dále navrhuji spolupráci s velkoobchodem na základě rámcové kupní smlouvy, ve které budou uvedeny obchodní podmínky, na základě kterých se budou jednotlivé dodávky realizovat.

Hlavní výhodou vývozu na základě prostřednických vztahů jsou nižší náklady při vstupu podniku na zahraniční trh. Dále se eliminují rizika spojená s rumunskými právními předpisy, protože rumunský potenciální obchodní partner bude prodávat výrobky firmy TT na území RO pod vlastním obchodním jménem a na vlastní účet i riziko.

Bude se tedy jednat o klasickou vývozní operaci, která bude probíhat na základě smlouvy.

4.1.2 Analýza rizik spojených se zvolenou formou vstupu

V této kapitole budou identifikována rizika, která by mohla ohrozit vstup a působení firmy TT na rumunském trhu, dále budou navržena opatření k jejich eliminaci.

Identifikace rizik

V následující tabulce jsou uvedena rizika, která by mohla ovlivnit celý vstup a působení firmy TT na rumunském trhu.

Tabulka č. 15: Identifikace a klasifikace rizik

Pořadí	Kategorie	Identifikace rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Výsledek
1	Tržní riziko	Změna ceny vstupních surovin	2	3,5	7,0
2	Tržní riziko	Snížení poptávky	1,6	3	4,8
3	Tržní riziko	Snížení ceny konkurenčního zboží	2	4	8,0
4	Komerční riziko	Bezdůvodné nepřevzetí zboží	1,5	2,5	3,8
5	Komerční riziko	Platební nevůle dlužníka	3	4	12,0
6	Komerční riziko	Platební neschopnost dlužníka	2	4,5	9,0
7	Přepravní riziko	Poškození zboží při přepravě	2,5	3	7,5
8	Kurzové riziko	Změna kurzu CZK/EUR	4	3,5	14,0
9	Obchodní riziko	Vývoz výrobků do dalších zemí	3	4	12

Zdroj: vlastní tvorba autorky

Hodnocení – Pravděpodobnost 1-5 (kdy 1 nejméně pravděpodobné), Dopad 1-5 (kdy 1 nejmenší dopad), Výsledek hodnota rizika platí, čím nižší, tím je riziko menší

Rizika a návrhy opatření na snížení rizika

1. Riziko: Změna ceny vstupních surovin – Klíčovou surovinou jsou ocelové trubky a profily, v současné době cena ocele klesá, nicméně cena profilů a trubek, které firma TT nakupuje, má spíše pomalu klesající tendenci. Během

kalendářního roku se za účelem nákupu ocelových trubek a profilů podepisují dva kontrakty, ve kterých jsou stanoveny ceny na určité období. Tyto ceny jsou garantovány dodavatelem vždy pouze půl roku. Poté se tyto ceny mění na základě aktuálních cen. Výraznému navýšení ceny vstupního materiálu (což je na r.2016 a 2017 spíše nepravděpodobné) by firmě TT mohlo způsobit problém.

→ Opatření: V rámcové kupní smlouvě uzavřené s rumunským obchodním partnerem musí být uvedeno buď vyhrazení možnosti změny nákupních cen radiátorů během kalendářního roku dle aktuálního stavu na trhu s ocelí, nebo stanovit platnost nákupních cen radiátorů pouze na půl roku a po stanovení nových cen oceli vypracovat novou cenovou nabídku na radiátory.

2. Riziko: Snížení poptávky –. Dle mého vlastního průzkumu je současná poptávka všech potenciálních obchodních partnerů vyšší než 10000ks. Vzhledem k růstu rumunské ekonomiky je snížení poptávky v budoucích letech také spíše nepravděpodobné. Stavební průmysl je v dnešní době hodnocen v Rumunsku jako perspektivní obor – dokonce agentura Czech Trade pod kódem HS7322 označila dodání radiátorů z oceli jako příležitost pro české exportéry. Nicméně i přes tyto optimistické vyhlídky ke snížení poptávky může dojít.

→Opatření: Jako vhodné opatření snížení poptávky po koupelnových radiátorech je pravidelné sledování situace na rumunském trhu, sledování rumunské ekonomiky, tak aby firma TT snížení poptávky dokázala předem odhadnout a případně na pokles zareagovat.

3. Riziko: Snížení ceny konkurenčního zboží – firma TT má mezi konkurencí pověst kvalitního a zároveň levného zboží, proto je možné, že konkurenční firmy – zejm. Korado a.s. a turecký výrobce BOR-SAN A.Ş. sníží svým odběratelům ceny, poté by potenciální obchodní partneři TT nebyly schopní konkurovat svým konkurentům, protože by firma TT dodávala dražší zboží a ve výsledku by nebyli spokojeni ani noví obchodní partneři firmy TT ani firma TT.

→Opatření: Jako vhodné opatření autorka navrhuje ponechat si cenovou rezervu na případné dodatečné slevy z nákupních cen, které by nové ceny konkurence mohli překonat.

4. Riziko: Bezdůvodné nepřevzetí zboží – toto riziko je nejvyšší při prvním závozu, kdy ještě ne docela prověřený obchodní partner udělá objednávku a následně v momentě, kdy je zboží dodáno odmítne zboží. Za celé působení firmy TT na zahraničních trzích k tomuto případu ještě nedošlo, ale přesto je nutné toto riziko zohlednit.

→Opatření: Jako opatření může být při prvním závozu požadovaná záloha předem a s ní spojená sleva na faktuře za rychlou platbu.

5. Riziko: Platební nevůle - toto riziko se váže zejména na solventnost a čestné jednání obchodního partnera.

→Opatření: Jako opatření navrhuji dvě možnosti - platbu na dokumentární akreditiv nebo platbu zboží předem. Dále samozřejmě navrhuji důsledné prověřování potenciálních obchodních partnerů

6. Riziko: Platební neschopnosti dlužníka – toto riziko je podobné platební nevůli, avšak dopady má horší. Při platební neschopnosti dlužníka už pravděpodobně nikdy nedojde k uhrazení pohledávek, jelikož není z čeho je uhradit.

→Opatření: Navrhuje stejná opatření jako pro předchozí rizika, tzn. platba předem nebo dokumentární akreditiv.

7. Riziko: Poškození zboží při přepravě – Dle navrhovaných dodacích podmínek CPT a EXW firma TT neponese riziko poškození. Nicméně může dojít ke sporu při dodací podmínce CPT – zaměstnanci expedice ve firmě TT naloží zboží na nákladní automobil dopravní společnosti, po cestě dojde k poškození zboží a k zákazníkovi dorazí zboží poškozené. Dopravce uvede, že zboží nebylo na nákladním automobilu zajištěno a odmítne uhradit poškozené zboží. Celá situace bude mít negativní dopad na celkový pohled rumunského odběratele na firmu TT.

→Opatření: Po naložení palet se zbožím vyfotografovat každou řadu přikurtovaných palet na autě, aby při případném sporu bylo jednodušší řešení.

8. Riziko: Změna kurzu CZK/EUR – od listopadu 2013 Česká národní banka cíleně oslabila korunu vůči Euru na hodnotu okolo 27 Kč. Kurz 27 CZK/ 1EUR je pro české exportéry velmi výhodný. ČNB se zavázala tento kurz držet do léta 2016, poté se CZK bude pravděpodobně opět držet na hodnotě kolem 25 CZK/1EUR. Riziko změny je tedy vysoké.

→Opatření: Jako vhodné opatření navrhuji nákup vstupních surovin v Eurech a dále pak zohlednit posílení CZK v nákupních cenách radiátorů.

9. Riziko: Vývoz výrobků do dalších zemí – v případě, kdy by nový obchodní partner začal vyvážet výrobky firmy TT i do ostatních evropských zemí, narušil by tím obchodní politiku firmy TT a konkuroval by tak zákazníkům firmy TT v ostatních zemích.

→Opatření: Jako vhodné opatření navrhuji uvést do smlouvy o spolupráci doložku o zákazu vývozu výrobků firmy TT do ostatních zemí.

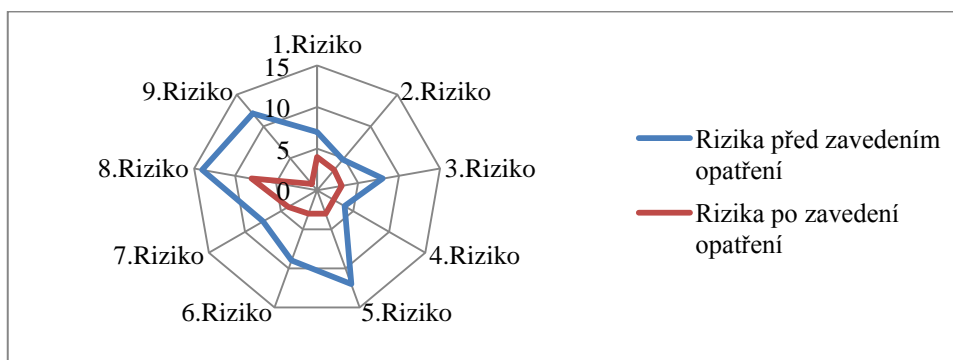
Tabulka č. 16: Rizika po zavedení opatření

Pořadí	Kategorie	Identifikace rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Výsledek
1	Tržní riziko	Změna ceny vstupních surovin	2	2	4,0
2	Tržní riziko	Snížení poptávky	1,6	2	3,2
3	Tržní riziko	Snížení ceny konkurenčního zboží	2	1,5	3,0
4	Komerční riziko	Bezdůvodné nepřevzetí zboží	1,5	1,5	2,3
5	Komerční riziko	Platební nevůle dlužníka	1,5	2	3,0
6	Komerční riziko	Platební neschopnost dlužníka	1,5	2	3,0
7	Přepravní riziko	Poškození zboží při přepravě	2	2	4,0
8	Kurzové riziko	Změna kurzu CZK/EUR	4	2	8,0
9	Obchodní riziko	Vývoz výrobků do dalších zemí	1	1	1

Zdroj: vlastní tvorba autorky

Hodnocení – Pravděpodobnost 1-5 (kdy 1 nejméně pravděpodobné), Dopad 1-5 (kdy 1 nejmenší dopad), Výsledek hodnota rizika platí, čím nižší, tím je riziko menší

Graf č. 5: Mapa rizik – před a po zavedení opatření na snížení rizik



Zdroj: vlastní tvorba autorky

4.1.3 Náležitosti rámcové kupní smlouvy

Kromě standardních náležitostí rámcové kupní smlouvy (kupující, prodávající, délka trvání smlouvy, předmět smlouvy apod.) navrhuji na základě analýzy rizik doplnění o následující podmínky.

Dodací podmínky – EXW, CPT

Jak již bylo v dřívější kapitole uvedeno, firma TT při mezinárodních obchodních operacích praktikuje dodací podmínky EXW, CPT a DAP. Nedoporučuji podmínku DAP, jelikož v současné době je nákladní automobil firmy TT vytížen pravidelnými dlouhodobě dopředu plánovanými závozy ke stávajícím zákazníkům firmy TT. Při využití dodací podmínky DAP by se mohlo stát, že by firma TT nebyla schopna dodávat své výrobky na rumunský trh v požadovaném čase. Doporučuji dodací podmínku EXW, kdy zákazník firmy TT si dopravu zajistí z firmy TT ve vlastní režii. Další možnost dopravy je na základě dodací podmínky CPT, kdy firma TT zajistí dopravu prostřednictvím externí dopravní společnosti. Při podmínce CPT je nutno započítat cenu dopravy do ceny výrobků.

Platební podmínky: platba předem, dokumentární akreditiv, EUR

Klíčovou součástí obchodní smlouvy jsou platební podmínky. Standardní doba splatnosti faktur v RO je 90 dní. Pokud by firma TT přistoupila k této splatnosti, hned při prvním závozu, kdy je nový obchodní partner ne zcela prověřen, mohlo by se stát, že

by fakturu nezaplatil. Proto navrhuji následující platební podmínky, které budou nabídnuty potenciálnímu obchodnímu partnerovi nabídnuty.

- Platba předem (platební technika hladký plat) a sleva 4% - tato varianta je pro rumunského obchodního partnera pravděpodobně finančně výhodnější než dokumentární akreditiv. Dodatečnou slevu za platbu předem navrhuji, aby potenciálního obchodního partnera motivovala spíše k této platební podmínce. Při využití této dodací podmínky, by firma TT získala jistotu, že výrobky jsou uhrazeny.
- Dokumentární akreditiv – náklady firmy TT na dokumentární akreditiv budou do 1% z částky, ale dokumentární akreditiv se oproti platbě předem vyznačuje rozsáhlejší administrativou, zvláštní důraz je kladen na doklady, které firmy TT předkládá pro zajištění platby. Při platbě na dokumentární akreditiv může činit poplatek rumunského obchodního partnera jeho bance (která akreditiv otevírá) až 8%.

Přes to, že ČR ani RO není součástí Eurozóny bude probíhat naceňování výrobků i platby faktur v Eurech.

Podmínky za účelem ochrany vývozní strategie firmy TT

Z důvodu ochrany obchodní strategie firmy T T na ostatních zahraničních trzích navrhuji do rámcové obchodní smlouvy zakázat rumunskému obchodnímu partnerovi vyvážet výrobky firmy TT do jiných zemí.

Ostatní náležitosti rámcové kupní smlouvy

Kromě platebních a dodacích shledávám jako vhodné do rámcové kupní smlouvy uvést také následující podmínky.

- Nákupní ceny – vzhledem k tomu, že se cena klíčové suroviny (ocelových trubek a profilů) mění 2xročně , navrhuji uvést do rámcové kupní smlouvy jednak platný ceník pro dané období a dále pak doložku o platnosti těchto cen pouze na půl roku s tím, že firma TT bude mít právo po půl roce ceny změnit, ale pouze na základě fakticky doloženého zvýšení kupních cen oceli.

- Doba platnosti smlouvy – vzhledem k tomu, že firma TT má zájem na trhu RO dlouhodobě působit, navrhuji rámcovou kupní smlouvu uzavřít na 2-5 let.
- Způsob řešení reklamací – pro nového obchodního partnera je firma TT, tedy také výrobky firmy TT jsou jím zatím neproověřené. Proto by bylo vhodné do rámcové kupní smlouvy uvést také způsob řešení možných reklamací – čímž se firma TT předem zaváže případné vady na výrobcích bez odkladu řešit. Jako způsob řešení reklamací může být výměna vadného radiátoru za nový radiátor, nebo vystavení opravného daňového dokladu (faktura s mínusem).
- Ujednání ohledně finančního bonusu na marketingovou propagaci firmy TT

Samozřejmě všechna ujednání v rámcové kupní smlouvě jsou na dohodě zástupců obou firem – jak zástupců firmy TT, tak nového rumunského partnera. Nicméně výše uvedená ujednání autorka navrhuje za účelem eliminace rizik, která by mohla působení firmy TT na rumunském trhu negativně ovlivnit. Případná rizika jsou blíže popsána v analýze rizik.

4.1.4 Marketingový mix pro rumunský trh

Product – výrobek

Pro rumunský trh navrhuji nabídnout potenciálním zákazníkům především radiátory z řady **Standard Line** a to typ **KD** a **KDO**. Tyto radiátory jsou nejžádanější, firma je vyrábí sériově a drží je skladem, tak aby byla schopna v čase dodávat svým zákazníkům. Doporučuji v počátečních dodávkách dodávat na rumunský trh především standardní radiátory, nikoliv elektrické, kombinované nebo radiátory se středovým připojením. Zahájení prodeje složitějších výrobků (elektrické radiátory, radiátory se středovým připojením, designové radiátory) navrhuji až po ověření, že vstup firmy TT byl úspěšný – tedy až po delší spolupráci s rumunskými odběrateli.

- **Kvalita** - Jelikož je radiátor vyráběn na automatické lince (je zde minimální zásah lidského faktoru) kvalita je konstantní. Každý radiátor má antikoroziní úpravu díky použité technologii KTL (používá se též v automobilovém průmyslu). Na radiátory je poskytována záruka 5 let. Spolehlivost těchto

radiátorů je možné sledovat také na počtu reklamovaných kusů – v loňském roce bylo reklamováno pouze 32 ks (14ks x KD Standard Line, 13ks x KDO Standard Line, 2ks x KD Economy Line).

- **Značka** – Firma TT se primárně nezaměřuje na budování a propagaci své značky. Spoustu například českých spotřebitelů se se jménem této značky setkává až při výběru radiátoru do koupelny a nikdy před tím o této značce neslyšeli. Radiátory je tedy možné na rumunský trh dodávat pod značkou Thermal Trend, ale také pod vlastní značkou, kterou si potencionální zákazník stanoví.
- **Design** – Pro radiátory KD a KDO je charakteristická jednoduchost a čisté linie. U obou typů je použitý svislý D profil 30x40 a vodorovná trubka \varnothing 20mm. Tyto typy se liší pouze tím, že typ KD má vodorovné trubky rovné a typ KDO má vodorovné trubky mírně prohnuté. Oba typy radiátorů jsou díky svému tvaru vhodné pro usušení mokřých textilií (ručníků, osušek, utěrek, apod.). Radiátory se připevňují na zeď a do prostoru místnosti zasahují max.10cm.

Design zabaleného radiátoru – potenciálním zákazníkům na rumunském trhu je firma TT schopná nabídnout následující způsob balení – rohy radiátory jsou chráněny plastovou ochranou rohů a boky jsou obaleny kartonem. Celý radiátor je následně zataven do fólie. Výhodou tohoto balení je, že koncový zákazník vidí dovnitř. Takto zabalený radiátor je opatřen informačním štítkem, kde je uvedené přesné označení radiátoru a logo.

- **Příslušenství** – Standardně součástí balení každého radiátoru je set komponentů, kterými je radiátor připevňován na stěnu. Všechny typy upevňovacích sad obsahují příslušné plastové držáky, veškerý spojovací materiál, včetně vrutů a podložek a sadu na odvzdušnění radiátoru. Pro rumunský trh navrhuji dodávat plastové držáky z důvodu nižší ceny.

Dále bude součástí balení každého radiátoru Záruční list a Montážní list v Rumunštině.

Price – Cena

Cenová politika – součástí cenové politiky firmy TT je především zajištění rozvoje podniku formou vyšší poptávky, krátkodobá maximalizace zisku není prioritou. Zahraniční cenovou kalkulaci firma vždy navrhuje pro každý trh individuálně. Vzhledem k současným obchodním možnostem firmy TT navrhuji, aby firma vyvážela své výrobky na rumunský trh na základě nákupních cen. Vzhledem k tomu, že potenciální obchodní partner bude výrobky firmy TT prodávat na rumunském trhu na vlastní účet, navrhuji nezavazovat potenciálního obchodního partnera firmy TT k prodeji dle ceníkových (doporučených) prodejních cen. Potenciální obchodní partner firmy TT díky lepší znalosti trhu a situace na trhu pravděpodobně vhodněji určí cenu, za kterou si radiátor koupí konečný spotřebitel než firma TT.

Na základě vlastního průzkumu trhu jsem navrhla pro rumunský trh nákupní ceny – uvedené v Příloze č.3, z nichž marže pro firmu TT je **25%** z nákupní ceny. V ceně je sada držáků pro upevnění radiátorů na stěnu. Tuto marži jsem dle svých návrhů upravila na **16%. Tedy z původních 25% z ceny radiátoru jsem odečetla navrhovanou slevu za platbu předem (4%) a roční finanční bonus na propagaci (5%).**

Uvedené ceny nezahrnují dopravu.

Place – Distribuce

Firma TT sídlí v okrese Břeclav, ve Starovičkách. Starovičky jsou z hlediska dopravy velmi dobře dostupné. Jak již bylo výše popsáno, autorka navrhuje dvě možnosti dopravy EXW – zákazník firmy TT by si zboží vyzvedával ve stanovený termín přímo ve Starovičkách. Dále autorka navrhuje podmínku CPT – při uplatnění této dodací podmínky by probíhal závoz vždy do místa centrálního skladu rumunského zákazníka. Je důležité dodržet maximální povolenou váhu na nápravách nákladního automobilu 21 tun.

Z centrálních skladů rumunského zákazníka by pak dále tento zákazník distribuoval výrobky firmy TT dle aktuální poptávky do svých prodejen, které jsou na území celého RO. Distribuce ke konečnému spotřebiteli by tedy probíhala výhradně v režii rumunského obchodního partnera. Četnost závozů se bude odvíjet od výše poptávky.

Promotion – podpora prodeje

Podpora prodeje je při vstupu na nový trh nutná. Proto navrhuji následující způsob podpory prodeje:

- Poskytnutí vzorků radiátorů firmy TT pro všechny prodejní místa nového obchodního partnera zdarma
- Poskytnutí propagačních a informačních materiálů v rumunském jazyce
- Poskytnutí ročního finančního bonusu – 5% z obrátu. Tento finanční bonus bude motivovat k většímu ročnímu odběru.
-

4.1.5 Potencionální obchodní partneři

Navrhuji několik možností pro provedení průzkumu ohledně vytipování potenciálních zákazníků:

- Využití vlastních kontaktů rumunských firem, které v minulosti projevíly zájem o výrobky TT, ale firma TT se v té době věnovala upevnění své pozice na jiných trzích, tudíž nevyužila těchto kontaktů.
- Návštěva veletrhu ROMTERM Bucharest (7.-10.4.2016) – jedná se o veletrh topení, chlazení, klimatizace konaný v Bukurešti. Na tomto veletrhu vystavují rumunské i zahraniční firmy – importéři, rumunské výrobní firmy a distributoři (místní velkoobchody).
- Spolupráce s Česko-rumunskou smíšenou obchodní a průmyslovou komorou, jejímž posláním je především zajišťovat odbornou pomoc při obchodování mezi českými a rumunskými obchodními partnery. U této komory navrhuji využít zpoplatněné služby „Vyhledávání obchodních partnerů na území Rumunska (dodání 5 prověřených kontaktů)“, kterou má tato obchodní komora ve své nabídce.

- Spolupráce s agenturou Czech Trade na základě balíčku Basic. Tato agentura je schopna zmapovat příležitosti a poptávku po koupelnových radiátorech v RO, vytipovat potenciální obchodní partnery a prověřit jejich bonitu.

Volba potencionálního obchodního partnera je pro úspěšné a dlouhodobé působení firmy TT na rumunském trhu naprosto klíčové, proto navrhuji jednak vlastní průzkum trhu a vlastní vytipování potenciálních zákazníků (které jsem již provedla), ale také ověření mých informací také pomocí srovnání analýz a doporučení Česko-rumunské smíšené obchodní a průmyslové komory(ČRSKOP) a agentury Czech Trade.

Vlastní vytipování potenciálních obchodních partnerů

Na základě vlastního průzkumu trhu jsem vytipovala několik firem, které by bylo vhodné oslovit za účelem budoucí spolupráce. Průzkum trhu jsem prováděla na veletrhu ROMTERM 2016 a dále prostřednictvím informací uvedených na internetových stránkách jednotlivých prodejců a velkoobchodů se sanitou a topenářským vybavením.

Zvolila jsem především velkoobchody, které se zaměřují na prodej a distribuci výrobků spojených s vytápěním a instalatérstvím. Jelikož konečný spotřebitel většinou nakupuje koupelnové radiátory současně s deskovými radiátory nebo současně s vybavením pro podlahové topení, zaměřila jsem se především na tokové velkoobchody, které mají tento druh výrobků ve svých nabídkách.

TECHNOVA INVEST S.R.L.

- Hlavní sídlo: Bukurešť, Rumunsko, zde je také centrální sklad
- Obchodní místa: Oradea, Cluj Napocca, Timisoara, Baia Mare, Sibiu, Craiova, Suceava
- 150 zaměstnanců, obrat 15 mil. EUR
- Cílový zákazník: instalatéři, architekti, menší koupelnová studia, konečný zákazník

Technova Invest je rumunský velkoobchod, založený před 20 lety. Zaměřuje se především na prodej měděných trubek, kolen, ventilů, hadic, syfonů, umyvadel, wc

systemu, kotlů apod. Ve svém portfoliu má také deskové radiátory značky PURMO – to znamená, že nespolupracuje s hlavním konkurentem firmy TT, firmou Korado a.s.. Koupelnové radiátory ve své nabídce nemá.

S.C. SECPRAL PRO INSTALACII S.R.L.

- Hlavní sídlo: Cluj-Napocca, Rumunsko, zde je také centrální sklad
- Obchodní místa: Bukurešť, Sibiu, Brasov, Timisoara, Craiova, Roman, Oradea
- Cílový zákazník: instalatéři, architekti, konečný zákazník

Firma Secpral Pro Instalacii byla založena před osmnácti lety. Podobně jako firma Technova Invest se zabývá především zbožím z oblasti topenářství, kanalizací, vytápění, ale dodává i vybavení pro solární a vodní elektrárny. Tato firma si velmi zakládá na původu veškerého zboží, které prodává. Zboží, které nabízí je ve většině případů z EU. Ve své nabídce má v současné době deskové radiátory od firmy Korado, a.s. – to může znamenat, že Korado a.s. této firmě dodává také koupelnové radiátory. Na svých webových stránkách koupelnové radiátory firmy Korado, a.s. neuvádí.

S.C. INDUSTRIAL INSTAL S.R.L.

- Hlavní sídlo: Voluntari (na okraji Bukurešti) Rumunsko, zde je také centrální sklad
- Obchodní místa: e-shop pro konečného spotřebitele, e-shop pro velkoobchody
- cílový zákazník: Leroy Merlin, koncový zákazník

Tato firma není na trhu tak dlouho, jako její předchozí konkurenti, nicméně přes to se za svou pětiletou existenci stala předním dodavatelem deskových radiátorů do největšího hobby marketu (Leroy Merlin), který na území RO působí. Do tohoto hobby marketu dodává již dva roky deskové radiátory značky Hoffmann (jedná se o německého výrobce). Ve své nabídce má tato firma také koupelnové radiátory, které prodává pod značkou Thermoynd. Výrobce radiátorů Thermoynd neexistuje, pro firmu Industrial Instal je zřejmě vyrábí nějaký menší výrobce (radiátory jsou svařované ručně). Tyto

koupelnové radiátory nedodává do Leroy Merlin. Přes to, že má Leroy Merlin ve své nabídce také vybavení pro koupelnu, koupelnové radiátory nenabízí. Je zde tedy možnost, že by firma TT vyráběla koupelnové radiátory pro firmu Industrial Instal pod značkou Thermoynd. Tato spolupráce by mohla být pro firmu Industrial Instal přínosem, jelikož firma TT vyrábí kvalitní výrobky sériově, je schopna je dodat i za ceny, na které jsou ochotny přistoupit hobby markety. Industrial Instal by si tím upevnil svou dodavatelkou pozici v Leroy Merlin a firma TT by získala na území RO partnera.

Při prvním neoficiálním setkání (veletrh ROMTERM) mi tyto firmy sdělili orientační výši poptávaných kusů za první rok spolupráce.

Tabulka č.17: Orientační odhad poptávaných kusů

Odhad poptávky	Technova Invest S.R.L.	S.C. Secpral pro Instalacii S.R.L.	S.C. Industrial Instal S.R.L.
Odhad počtu prodaných kusů v prvním roce spolupráce	2500 ks	4000ks	6000 ks

Zdroj: vlastní práce – na základě rozhovorů se zástupci jednotlivých firem

4.1.6 Výsledek před vstupní fáze

Výstupem před vstupní fáze je především zvolená forma vstupu a vytipování konkrétních obchodních partnerů na základě vlastního průzkumu trhu a na základě průzkumu trhu externích organizací (ŘSKOP a Czech Trade). Přínosem bude především získání konkrétních kontaktů na vhodné potenciální obchodní partnery, které bude firma v další fázi kontaktovat.

4.2 Vstupní fáze

V této fázi firma TT osloví vybrané potenciální obchodní partnery s nabídkou spolupráce a výstupem této fáze bude uzavření rámcové kupní smlouvy.

4.2.1 Komunikace s potenciálním obchodním partnerem

Prvotní oslovení a následná komunikace s potenciálním obchodním partnerem bude probíhat standardním způsobem, následně:

Navrhuji jako prvotní oslovení potenciálních obchodních partnerů prostřednictvím *emailovým zasláním základních informací o firmě a prezentaci výrobků* firmy TT s nabídkou možné spolupráce. Dále navrhuji telefonické *sjednání osobní schůzky* u potenciálního obchodního partnera za účelem osobního setkání a nabídky spolupráce. Během této osobní schůzky firma TT zjistí přesné potřeby konkrétního zákazníka (zda požaduje své rozměry radiátorů, zda jsou rozměry standardních radiátorů firmy TT vyhovující, dále objem prodaných koupelnových radiátorů za rok, orientační nákupní ceny, četnost závozů, skladovací možnosti, apod.). Na základě těchto informací jednatele firmy TT *sestaví konkrétní cenovou nabídku pro konkrétního rumunského obchodního partnera* a obchodní zástupce pro zahraniční obchod tuto nabídku emailem zašle potenciálnímu obchodnímu partnerovi společně s *pozváním do firmy TT*, aby měl potenciální obchodní partner možnost prověřit si výrobu firmy TT, otestovat výrobky apod. Potenciální obchodní partner bude proveden výrobními prostorami, kde si bude moci provést základní technický audit a bude mu prezentována ekonomicko-technologická stabilita firmy. Fakt, že zde uvidí novou výrobní linku, různá robotická zařízení pro něj bude představovat jistou záruku a ujištění o solidnosti firmy. Na druhou stranu při návštěvě zástupců firmy TT u potenciálního obchodního partnera bude zástupce firmy TT zajímat především vybavenost jednotlivých prodejních míst pro konečného zákazníka.

4.2.2 Argumentace

Před podpisem rámcové smlouvy by bylo vhodné, aby obchodní zástupce pro zahraniční obchod byl schopen argumentovat na dotazy proč právě výrobky firmy TT budou na rumunském trhu úspěšné a proč by měl potenciální obchodní partner spolupracovat především s firmou TT. Argumentace vychází především z analýzy firmy a z jejích silných stránek, dále pak z marketingového mixu pro rumunský trh.

Proč právě výrobky firmy TT budou úspěšné na rumunském trhu?

- Vysoká kvalita, dostupná cena
- Záruka 5 let,
- Možnost označení výrobků a popisky na výrobcích v Rumunštině
- Poskytnutí propagačních materiálů v Rumunštině

- Možnost vyrábět atypické rozměry, středové připojení, boční vývody, elektrické radiátory, atypické barvy apod. (turecký konkurent tyto možnosti nenabízí)

Proč začít spolupracovat s firmou TT?

- Stabilní firma s tradicí
- Neustálé investice do inovace výrobních procesů
- Firma TT je na území Evropské unie pojištěna pro případ, že by vadný výrobek firmy TT způsobil zákazníkovi škodu – a to do výše 2 mil.EUR
- Jednání vždy s TOP managementem firmy – přímo s majitelem, nebo prostřednictvím obchodního zástupce pro zahraniční trhy, který na této pozici pracuje již 7 let.
- Dostupnost v rámci logistiky

4.3 Uskutečnění první dodávky výrobků do Rumunska

První dodávka se uskutečňuje na základě první přijaté objednávky od obchodního partnera. Vzhledem k tomu, že se jedná o první dodávku, bude očekávaná objednávka o vyšším objemu výrobků, aby obchodní partner mohl výrobky naskladnit na všechna svá prodejní místa a výrobky se tak mohly dostat ke konečnému zákazníkovi.

Pro první dodávku je naprosto klíčové přesné dodání stanoveného počtu kusů, ve stanoveném čase.

Společně s první dodávkou výrobků by měl zákazník obdržet také slíbené vzorky zdarma, které umístí na svá prodejní místa. Koncový zákazník tak bude seznámen s novým zbožím na rumunském trhu.

4.4 Nákladovost navrhované formy vstupu a návratnost

4.4.1 Náklady spojené s navrženou formou vstupu

Přesto, že se jedná o kapitálově nejméně náročnou formu vstupu na zahraniční trh, vzniknou firmě TT nezanedbatelné náklady vynaložené na průzkum trhu za účelem najít vhodného obchodního partnera, náklady spojené s obchodními schůzkami, náklady na propagační materiály. Finanční analýzou bylo zjištěno, že má firma dostatek likvidních

prostředků hradit náklady spojené se zvolenou formou vstupu na rumunský trh tedy bude z vlastních zdrojů.

Tabulka č. 18: Náklady spojené se zvolenou formou vstupu

Náklady:	Cena
Návštěva zástupců firmy TT na veletrhu ROMTERM v Bukurešti (cesta, mzdy, ubytování) 2dny, 2 osoby	24 000,-Kč
Návštěva zástupců ČRSOPK v sídle TT (káva, drobné pohoštění)	500,-Kč
Produkt ČRSOPK – Vyhledání obchodních partnerů (5 prověřených firem)	10 000,-Kč
Návštěva zástupců Czech Tradu v sídle TT (káva, drobné pohoštění)	500,-Kč
Produkt Czech Tradu – balíček Basic (Země EU pro MSP)	15 000,-Kč
Návštěva zástupců firmy TT u tří vybraných potenciálních obchodních partnerů	36 000,-Kč
Návštěva potenciálních obchodních partnerů v sídle firmy TT, jejich technický audit (ubytování, pohoštění)	8 000,-Kč
Návštěva firmy TT za účelem prohlídky skladů a showroomů potenciálních obchodních partnerů	36 000,-Kč
Kontrola náležitostí rámcové kupní smlouvy externím právním zástupcem firmy TT	1 000,-Kč
Překlad propagačních materiálů do Rumunštiny	1 000,- Kč
Dodání propagačních materiálů v Rumunštině (produktové barevné prospekty A4 2500ks)	2 000,-Kč
Dodání vzorků na všechna prodejní místa nového obchodního partnera	43 000,-Kč
NÁKLADY CELKEM:	177 000,-Kč

Zdroj: vlastní tvorba, vypracováno na základě ceníku Czech Trade a ČRSKOP

V případě spolupráce s rumunskými obchodními partnery dle mnou navržených cenových a platebních podmínek, bude nutno od 20% ziskové marže odečíst 4% za platbu předem (nebo 1% za náklady spojené s dokumentárním akreditivem) a 5% za roční finanční bonus na podporu prodeje. Celková marže z jednoho výrobku tedy bude **11%** (při platbě předem).

4.4.2 Návratnost vstupních nákladů

V této kapitole bude uveden orientační výpočet – kolik kusů firma TT musí rumunskému obchodnímu partnerovi dodat, aby se pro ni celý obchod stal ziskovým. Budeme vycházet z následujících předpokladů:

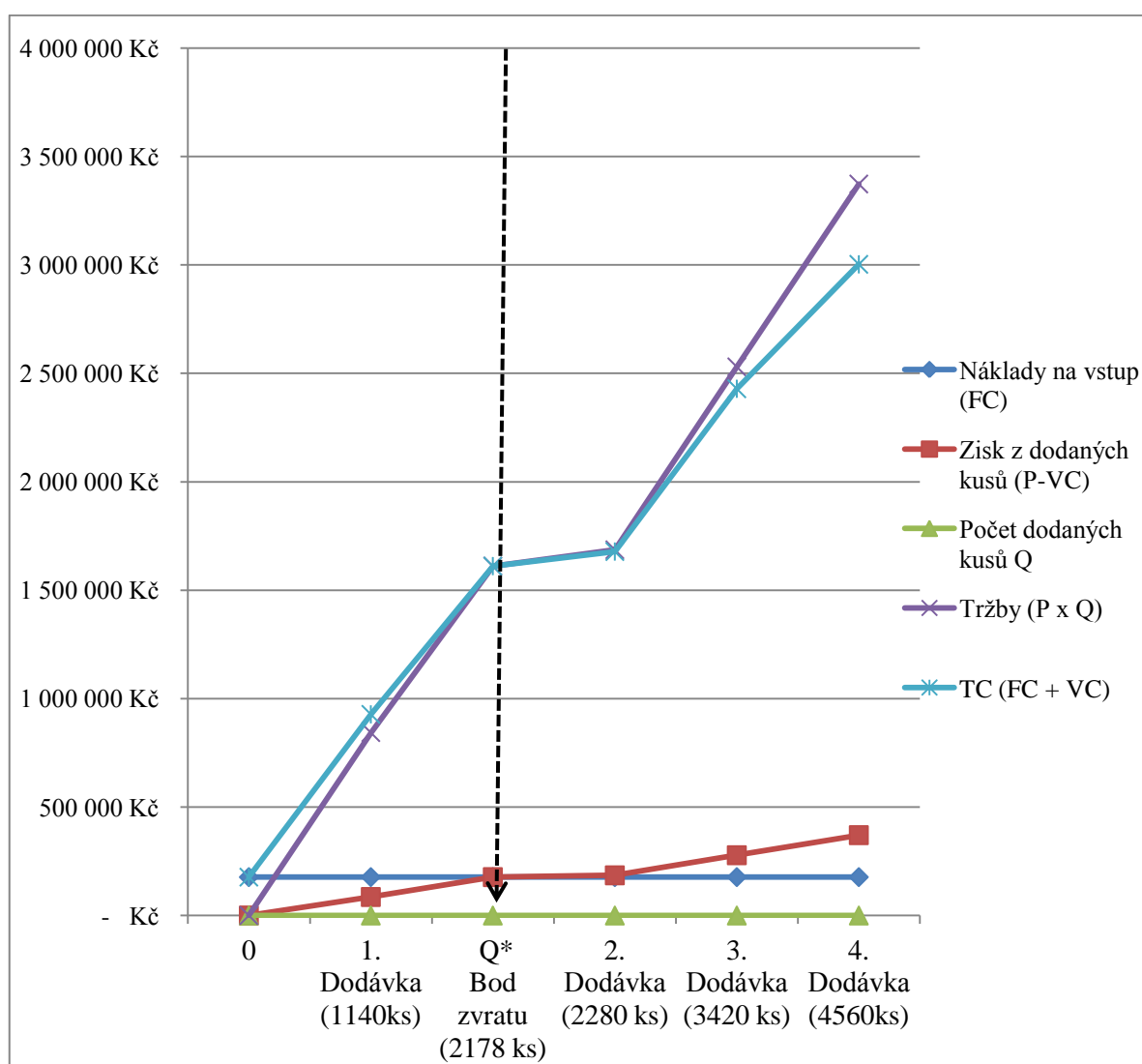
- V předchozí kapitole byly vyčísleny náklady navrhované formy vstupu na 177 000,-Kč.
- V Příloze č.3 jsou uvedeny ceny, za které bude firma TT své výrobky na rumunský trh dodávat. Nákupní ceny jsou uvedeny v Eurech. Pro přepočet použijeme **kurz 27,-Kč/EUR**.
- Pro zjednodušení výpočtu použijeme výrobkového představitele – radiátor KD 600/1320 (šířka radiátoru 600mm/výška 1320mm). Marže, která tvoří zisk z tohoto výrobku je 3,01 EUR – viz. Příloha č.3.
- Pokud tedy náklady spojené se vstupem na zahraniční trh podělíme marží představitele, získáme klíčový počet kusů, potřebných k úhradě těchto nákladů. Výpočtem bylo zjištěno, že na by firma měla dodat **2178 ks**, aby ze zisku uhradila náklady spojené se vstupem na zahraniční trh.
- Ještě pro představu propočtu kolik závozu (plně naložených nákladních automobilů), je nutné uskutečnit, aby se splatily náklady spojené se vstupem na rumunský trh. Z maximálního počtu kusů, které je možné umístit na Europaletu (max 38ks) a dále pak z ložné plochy nákladního automobilu (standardně 13,6 m na délku a 2,42 m na šířku = 30 palet). Z Tabulky č.19, vyplývá že stačí **2 závozy** plně naloženého standardního trucku.
- Celý propočet je znázorněn také v Grafu č.6 – Bod zvratu. Pro přehlednost celé situace náklady na vstup (177 000,-Kč) jsou znázorněny křivkou fixních nákladů. V grafu jsou znázorněny pouze první 4 dodávky, nicméně při poptávce 12500 ks (viz. Tabulka č.17) bude třeba 11 dodávek.

Tabulka č. 19: Návratnost nákladů

	CZK	EUR
Náklady	177 000 Kč	6555,55 €
NC KD 600/1320	739,8 Kč	27,40 €
Marže po odečtení slevy 4% za platbu předem a 5% roční bonus na propagaci (celkem tedy marže 11%)	81,27 Kč	3,01 €
Výpočet (Náklady na vstup / Marže z jednoho radiátoru)	177 000 Kč / 81,27 Kč	
= Klíčový počet dodaných kusů (pro představitele KD 600/1320)	2178 ks	
Max.počet kusů KD 600/1320 v kamionu (ložná plocha 13,6mx 2,42m = 30 palet po 38kusech)	1140 ks	

Zdroj: vlastní tvorba autorky

Graf č. 6: Bod zvratu na rumunském trhu



Zdroj: vlastní tvorba

4.5 Časový harmonogram

Tabulka č. 20: Časový harmonogram vstupu firmy TT na rumunský trh

Kalendářní rok	2016								
Činnost / kalendářní měsíc	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Rozhodnutí o vstupu na RO trh									
Návštěva veletrhu ROMTERM (vlastní vytipování potenciálních obchodních partnerů)									
Návštěva zástupců ČRSKOP v sídle TT									
ČRSKOP - externí vyhledání potenciálních zákazníků									
Návštěva zástupců Czech Tradu v sídle TT									
Czech Trade - externí vyhledání potenciálních zákazníků									
Analýza všech získaných kontaktů na potenciální zákazníky									
Rozhodnutí, které potenciální obchodní partnery kontaktovat za účelem budoucí spolupráce									
Oslovení potenciálních obchodních partnerů s konkrétní nabídkou v sídlech jednotlivých společností									
Návštěva potenciálních obchodních partnerů ve firmě TT, technický audit ve firmě TT									
Návštěva firmy TT v sídle potenciálního obchodního partnera, prohlídka skladů a některých showroomů									
Finální úpravy rámcové kupní smlouvy a její podpis									
Poskytnutí propagačních materiálů novému obchodnímu partnerovi v rumunštině									
Dodání vzorků na všechny prodejní místa nového obchodního partnera zdarma									
První závoz a naskladnění nového obchodního partnera									

Zdroj: vlastní zpracování autorky

4.6 Personální zajištění plánu

Při řízeném vstupu firmy TT na rumunský trh je nutné stanovit odpovědné pracovníky celého plánu. Navrhují tyto pracovníky:

- Jednatel - bude se účastnit osobních jednání s potenciálními obchodními partnery, vypracuje konečnou cenovou nabídku, rozhodnutí, které potenciální obchodní partnery firma TT osloví
- Obchodní zástupce pro zahraniční obchod – účastní se s jednatelem veletrhu ROMTERM a zpracuje výsledky této návštěvy. Ve stanoveném čase objedná průzkum rumunského trhu u Czech Tradu a ČRSOPK, zajistí data tohoto průzkumu, která bude prezentovat jednatele. Na základě rozhodnutí jednatele osloví vybrané potenciální obchodní partnery s nabídkou spolupráce, dohodne s nimi osobní schůzky. Účastní se s jednatelem firmy všech osobních setkání se zástupci. Přijme první objednávku
- Administrativní pracovnice (autorka) – bude průběžně kontrolovat plnění plánu, zajistí překlad výrobních prospektů, záručního listu a montážního návodu do rumunštiny. Na základě pokynů jednatele a obchodního zástupce pro zahraniční obchod zajistí správnost rámcové obchodní smlouvy u externí právní společnosti.

Klíčová je vzájemná spolupráce a komunikace všech osob podílejících se na plnění plánu, tak aby celkové vystupování firmy bylo seriózní a profesionální.

4.7 Zhodnocení předpokladů a přínosů navrhované formy vstupu

4.7.1 Zhodnocení předpokladů

Vstup firmy TT na rumunský trh je dalším krokem k rozvoji firmy. Dlouhodobým cílem firmy TT je rozšiřovat odbytiště svých výrobků a upevňovat si na jednotlivých trzích svou pozici. Z analýzy exportu firmy TT vyplývá, že firma má na svých zahraničních trzích v celku stabilní pozici a je tedy možné zaměřit svou pozornost na rozšíření o nové trhy.

Vzhledem k tomu, že na území Rumunska není žádný velký výrobce koupelnových radiátorů, který by kvalitou dosahovat středoevropského standardu je jasné, že je většina koupelnových radiátorů do Rumunska v současnosti dovážena. Konkurenční výrobky, se kterými se firma TT na rumunském trhu střetne, budou nejčastěji pocházet z české firmy Korado, a.s. a turecké firmy BOR-SAN AŞ.

- U firmy Korado, a.s. platí, že tam kam dodávají deskové radiátory, doplňkově dodávají také koupelnové radiátory. Spojení deskových radiátorů firmy Korado, a.s. a koupelnových radiátorů firmy TT je tedy méně pravděpodobné, ale není zcela vyloučené, protože kapacita výroby koupelnových radiátorů firmy Korado a.s. je výrazně nižší, a není tedy možné, aby pokryla všechny trhy, kam dodává deskové radiátory také koupelnovými radiátory.
- Před tureckou firmou BOR-SAN A.Ş. bude mít firma TT několik výhod- mezi ně patří především vyšší kvalita výrobků, lepší pověst firmy a výrobků, blízkost a jednoduchost z hlediska logistiky.

Dalším předpokladem pro vývoz právě do Rumunska je současný růst rumunské ekonomiky a především investic v oblasti stavebnictví.

4.7.2 Zhodnocení přínosů

Očekávaným primárním přínosem je rozšíření působnosti firmy na další trh a tím rozšíření odbytiště svých výrobků. S tímto souvisí zvýšení tržeb firmy a s ním také zvýšení zisku. Je zřejmé, že před samotným vstupem firmy na rumunský trh bude mít firma výdaje na reprezentaci, které budou financovány z vlastních zdrojů firmy. Nicméně orientačním výpočtem v kapitole č.4.5.2 bylo zjištěno, že by se náklady, spojené se zvolenou formou vstupu na rumunský trh, mohly firmě vrátit již při druhém závozu (při dodání 2178 ks zvoleného představitele KD 600/1320).

Přes to, že bylo zjištěno, že již druhá dodávka koupelnových radiátorů na rumunský trh bude zisková, nebude se jednat o jednorázový vývoz. Primárním cílem firmy TT na rumunském trhu je získání vhodného odběratele, kterému bude pravidelně dodávat. Níže si tedy zhodnotíme ekonomický přínos dlouhodobější spolupráce s vybranými rumunskými odběrateli (TECHNOVA INVEST S.R.L., S.C. Secpral pro Instalacii S.R.L. a S.C. Industrial Instal S.R.L.). Při vlastním průzkumu trhu jsem se dotazovala

potenciálních obchodních partnerů na jejich orientační odhad počtu možných prodaných kusů koupelnových radiátorů za první rok spolupráce. Jejich odpovědi byly různé (2500 ks/rok , 4 000 ks/rok a 6 000ks/rok) celkem jejich odhadovaná poptávka je 12 500 ks radiátorů za rok. Pro odhad roční bilance na rumunském trhu opět využijeme představitele KD 600/1320 (viz. mnou navrhované ceny v Tabulce č.17) a přepočtní kurz 27,-Kč/EUR.

Tabulka č.21 : Ekonomický přínos spolupráce s vytipovanými rumunskými odběrateli

Dodávka	Počet dodan. kusů Q	Náklady na vstup (FC)	Zisk z dodaných kusů $= (P-VC)Q$	Tržby $T= (P \times Q)$	Celkové náklady TC= $(FC + VC)$
1	1140 ks	177 000 Kč	85 334 Kč	843 372 Kč	927 724 Kč
Q*	2178 ks	177 000 Kč	177 006 Kč	1 611 284 Kč	1 611 278 Kč
2	2280 ks	177 000 Kč	185 296 Kč	1 686 744 Kč	1 678 448 Kč
3	3420 ks	177 000 Kč	277 943 Kč	2 530 116 Kč	2 429 173 Kč
4	4560 ks	177 000 Kč	370 591 Kč	3 373 488 Kč	3 002 897 Kč
5	5700 ks	177 000 Kč	463 239 Kč	4 216 860 Kč	3 930 621 Kč
6	6840 ks	177 000 Kč	555 887 Kč	5 060 232 Kč	4 681 345 Kč
7	7980 ks	177 000 Kč	648 535 Kč	5 903 604 Kč	5 432 069 Kč
8	9120 ks	177 000 Kč	741 182 Kč	6 746 976 Kč	6 182 794 Kč
9	10260 ks	177 000 Kč	833 830 Kč	7 590 348 Kč	6 933 518 Kč
10	11400 ks	177 000 Kč	926 478 Kč	8 433 720 Kč	7 684 242 Kč
11	12540 ks	177 000 Kč	1 019 126 Kč	9 277 092 Kč	8 434 966 Kč

Zdroj: vlastní tvorba

Výpočtem bylo zjištěno, že při dodávce 12 500 ks/rok na rumunský trh a při mnou navržených cenových podmínkách by činit obrát na rumunském trhu 9 277 092,- Kč a zisk 1 019 126,-Kč. Analýzou bodu zvratu bylo zjištěno, že náklady spojené se vstupem na rumunský trh (177 000,- Kč) se firmě TT vrátí při dodání 2178 kusů radiátorů.

5 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo navrhnout vhodnou formu vstupu firmy Thermal Trend, s.r.o. na rumunský trh a rozšířit tak odbytiště výrobků této firmy.

Na základě analýzy současného stavu firmy TT jsem zjistila, že se jedná o finančně stabilní firmu, která klade hlavní důraz na inovaci výrobních procesů, díky nimž se neustále zvyšuje počet vyrobených kusů a kvalita výrobků. Hlavní konkurenční výhoda je tedy kvalitní výrobek. Dále jsem zjistila, že v současné době firma dodává své výrobky celkem do 19 zemí Evropy. Největší část své produkce (cca 40%) je určeno pro český trh, dále německý trh (cca 14%), slovenský trh (cca 12%), maďarský trh (cca 6,5 %) a rakouský trh (cca 6 %). Se svými současnými zákazníky firma spolupracuje dlouhodobě a dosahuje na těchto trzích vcelku stabilních výsledků.

Vzhledem k tomu, že firma zatím nedodává na rumunský trh, rozhodla jsem se tuto práci zaměřit na rozšíření odbytiště výrobků firmy TT o rumunský trh. Zjistila jsem, že v Rumunsku nesídlí žádný výrobce koupelnových radiátorů, který by kvalitou odpovídaly středoevropskému standardu. Koupelnové radiátory jsou tedy do země ve větší míře dováženy. Díky růstu rumunské ekonomiky, roste v zemi také stavební průmysl – což je pro prodej koupelnových radiátorů výhodou. Nejčastěji se na rumunském trhu objevují výrobky českého výrobce deskových a koupelnových radiátorů Korado, a.s. a dále výrobky tureckého konkurenta. Po návštěvě rumunského veletrhu, zaměřeného na topenářství, ROMTERM konaného v Bukurešti, jsem vybrala tři rumunské velkoobchody, které by byly vhodné pro spolupráci s firmou TT. Na základě jejich odhadované roční poptávky jsem provedla kalkulaci ročního ekonomického přínosu pro firmu TT. Jelikož výběr vhodného obchodního partnera je pro působení firmy TT na rumunském trhu klíčové, navrhuji využít také poradenství z oblasti průzkumu trhu externími agenturami (Czech Trade a ČRSOPK), aby firma TT oslovila pouze vhodné a solventní rumunské velkoobchody.

S ohledem na výsledky analýz jsem zvolila vstup firmy na rumunský trh prostřednictvím tzv. klasického vývozu, který je uskutečňován na základě rámcové kupní smlouvy mezi firmou TT a rumunskými velkoobchody, které budou koupelnové radiátory firmy TT prodávat na území Rumunska prostřednictvím vlastní sítě prodejných

míst konečným zákazníkům nebo menším koupelnovým studiím. Jedná se o kapitálově nejméně náročnou formu vstupu na zahraniční trh a zároveň tato forma vstupu neklade na firmu TT vysoké nároky z oblasti personálně-obchodního, což je pro firmu klíčové. Dále jsem provedla analýzu rizik spojených s touto formou vstupu na zahraniční trh a navrhla opatření na jejich eliminaci v podobě doložek rámcové kupní smlouvy.

Primárním přínosem této práce je reálná pomoc firmě TT, ve které pracuji, při přípravách a následné realizaci vstupu této firmy na rumunský trh. Všechny informace a postupy uvedené v této práci jsou pravdivé. Ze získaných poznatků jsem se snažila poctivě vycházet a navrhnout takový plán vstupu firmy TT na rumunský trh, který bude proveditelný a pro firmu co nejoptimálnější.

Psaní většího odborného celku z oblasti mezinárodního obchodu mělo přínos i pro mne samotnou. Díky postupnému získávání dalších poznatků týkajících se firmy TT a nového trhu jsem získala přehled z oblasti mezinárodního obchodu, který ve firmě TT budu využívat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Tištěné zdroje:

- (1) ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21.století..* Praha: Grada Publishing a.s, 2013, 364 s. ISBN 978-80-247-4694-4
- (2) KOTLER, P. a KELLER, L. K. *Marketing management.* 12.rozš.vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- (3) ZINECKER, M. *Financování vývozních operací podniku.* 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2006. 260 s. ISBN 80-7204-432-X
- (4) MACHKOVÁ, H. a ČERNOHLÁVKOVÁ, E. a SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace* 5.rozš.vyd. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4
- (5) KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi.* 2. vydání Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- (6) KORÁB, Vojtěch a kol.. *Podnikatelský plán.* Brno: Computer Press a.s, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- (7) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 278s. ISBN 978-80-247-1535-3
- (8) DOBŘICKÝ, J. *Mezinárodní obchod.* 2.vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2007. 98 s. ISBN 80-86342-31-X
- (9) FOTR, J. a SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* 1. vydání Praha: Grada Publishing a.s. , 2007, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- (10) SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada Publishing a.s., 2014, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- (11) ZAPLETALOVÁ, Š. *Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích.* Praha: Ekopress, s.r.o., 2015.177 s. ISBN 978-80-87865-16-3
- (12) STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán.* 1. vydání Praha: Management Press, 1992, 135 s. ISBN 80-85603-12-8.

- (13) MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Příručka řízení rizik pro řídicí orgány operačních programů: Pomůcka pro implementaci řízení rizik, verze 1.1.* Praha: ERNST & Young, 2006.
- (14) KORADO. *Výroční zpráva 2014.* Česká Třebová : KORADO a.s., 2015
- (15) ISAN Radiátory s.r.o. *Výroční zpráva 2014.* Brno: ISAN Radiátory s.r.o., 2015

Elektronické zdroje:

- (16) BORR-SAN. About us: Company Profile. *Borpan.com.en* [online]. ©2015 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.borpan.com/en/15694/Company-Profile>
- (17) IRSAP. Company: History and Products. *Irsap.it.* [online]. ©2012 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.irsap.it/company/company>
- (18) TERMAGROUP. About us. *Termagroup.pl* [online]. ©2011 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: http://en.termagroup.pl/company.php?articles_id=201
- (19) ZEHNDER. Unternehmen: Zehnder Geschochte. *Zehnder-systems.de* [online]. ©2016 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.zehnder-systems.de/unternehmen/geschichte>
- (20) BUSINESSINFO. Rumunsko: Souhrnná teritoriální informace. *Bussinessinfo.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/teritorialni-informace-zeme/rumunsko.html>
- (21) EUROSKOP. Politický systém Rumunska. *Euroskop.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/462/sekce/rumunsko/>
- (22) BBC. Romania Profile. *Bbc.com* [online]. ©2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.bbc.com/news/world-europe-17776564>
- (23) EUROPA. Evropská unie: Rumunsko. *Europa.eu* [online]. ©2016 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: [http://europa.eu/about-eu/countries/member countries/romania/index_sk.htm](http://europa.eu/about-eu/countries/member%20countries/romania/index_sk.htm)
- (24) CZECH TRADE. Rumunsko: Snížení daní se v Rumunsku projevilo od začátku roku 2016. Kolektiv pracovníků kanceláře Czech Trade v Bukurešti. *Czechtrade.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z:

<http://www.czechtrade.cz/sluzby-2014/informacni-servis/novinky/snizeni-dani-se-v-rumunsku-projevilo-od-zacatku-33473/>

- (25) BUSINESSINFO. Rumunsko: Podnikatelské prostředí v Rumunsku – Základy obchodního práva. *Businessinfo.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelske-prostredi-v-rumunsku-25028.html>
- (26) BUSINESSINFO. Rumunsko: Podnikatelské prostředí v Rumunsku – Základy obchodního práva. *Businessinfo.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rumunsko-zahranicni-obchod-a-investice-18753.html#sec3>
- (27) BUSINESSINFO. Rumunsko: Základní charakteristika teritoria: 1.2 Demografické tendence . *Businessinfo.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rumunsko-zakladni-charakteristika-teritoria-18752.html#sec2>
- (28) MUNDO. Informace o zemích: Základní informace o Rumunsku. *Mundo.cz*[online]. ©2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.mundo.cz/rumunsko/geografie>
- (29) NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ. Eurydice: Vývoj vzdělávání v Evropě. *Nuv.cz* [online]. ©2001-2016 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/vystupy/eurydice-vyvoj-vzdelavani-v-evrope>
- (30) HOLANOVÁ, T. Jak bydlí Evropané? Nové porovnání měří přelidněnost, výdaje i vlastnictví. *Aktualne.cz* Vydáno: 1.12.2015 [cit. 2016-02-20] [online]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/jak-bydli-evropane-nove-porovnani-se-zameruje-na-prelidnenos/r~4b6d491e977a11e5897e002590604f2e/>
- (31) CZECH TRADE. Rumunsko zaznamenalo největší hospodářský růst v EU. *Czechtrade.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/sluzby-2014/informacni-servis/novinky/rumunsko-zaznamenalo-nejvyssi-hospodarsky-rust-v-33220/>

- (32) MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. Rumunsko je velmi zajímavá obchodní a investiční příležitost. *Mpo.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument155717.html>
- (33) CZECH TRADE. Desatero pro obchodování s Rumunskem. *Czechtrade.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/obchodovani-rumunsko/>
- (34) WIKIPEDIE. Bod zvratu. *Wikipedie.cz* [online]. ©2016 [cit. 2016-05-14]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Bod_zvratu

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
ČRSOPK	Česko-rumunská smíšená obchodní a průmyslová komora
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.
EXW	Ex Works (Ze závodu)
EU	Evropská Unie
INCOTERMS	International Commercial Term (Mezinár. výkladová pravidla)
RO	Rumunsko
S.C.	Societatea Comerciala (= korporace, společnost), tato zkratka musí v Rumunku předcházet před názvem společnosti (firmy). Rumunské firmy založené po 30.9.2012 musí před jménem mít označení pouze „Societatea“ (= korporace)
S.R.L.	Societate cu Răspundere Limitată (společnost s ručením omezeným)
TT	Thermal Trend, s.r.o.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Výrobní prostory firmy TT.....	37
Obrázek č. 2 : Výrobní prostory firmy TT.....	37
Obrázek č. 3 : Organizační struktura ve firmě TT	41

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Klasifikace rizik exportního financování	21
Tabulka č. 2: Stupnice hodnocení rizik	22
Tabulka č. 3: Průměrný počet zaměstnanců	40
Tabulka č. 4: Vybrané položky Rozvahy (2011 – 2015)	41
Tabulka č. 5: Zjednodušený výkaz zisků a ztrát (2011 – 2015).....	42
Tabulka č. 6: Ukazatele likvidity pro firmu TT (2011 – 2015).....	43
Tabulka č. 7: Ukazatele využití aktiv ve firmě TT (2011 – 2015).....	43
Tabulka č. 8: Tržby, Výsledek hospodaření, Počet vyrobených kusů (2001- 2015).....	45
Tabulka č. 9: Přehled prodaných kusů radiátorů dle výrobních řad.....	47
Tabulka č. 10: Přehled výrobních řad z pohledu procenta na celkovém zisku.....	47
Tabulka č. 11: Trhy firmy TT (2012-2015).....	50
Tabulka č. 12: SWOT analýza firmy TT	52
Tabulka č. 13: Porovnání s konkurenčními výrobci	59
Tabulka č. 14 : Obchodní bilance Rumunska – vývoz, dovoz (2010-2014).....	68
Tabulka č. 15: Identifikace a klasifikace rizik	73
Tabulka č. 16: Rizika po zavedení opatření	76
Tabulka č. 17: Orientační odhad poptávaných kusů	85
Tabulka č. 18: Náklady spojené se zvolenou formou vstupu	88
Tabulka č. 19: Návratnost nákladů	90
Tabulka č. 20: Časový harmonogram vstupu firmy TT na rumunský trh	91
Tabulka č. 21: Ekonomický přínos spolupráce s vytipovanými rumunskými odběrateli	94

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 : Analýza bodu zvratu	19
Graf č. 2: Počet vyrobených kusů za období 2001-2015	45
Graf č. 3: Tržby a hospodářský výsledek (2001 – 2015)	45
Graf č. 4: Procentuální podíl exportu na tržbách (2012-2015).....	51
Graf č. 5: Mapa rizik – před a po zavedení opatření na snížení rizik	77
Graf č. 6: Bod zvratu na rumunském trhu	90

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1 : Přehled dodacích podmínek	105
Příloha č.2 : Fotografie výrobků	107
Příloha č.3 : Ceny výrobků	109

PŘÍLOHA Č.1 – PŘEHLED DODACÍCH PODMÍNEK

EXW (Ex Works) – Ze závodu

Prodávající má při této doložce nejméně povinností. Prodávající splní dodání, jakmile předá kupujícímu ve svém objektu (např. v továrně, ve skladu, atd.) dodávku. Prodávající není povinen ani naložit zboží na přistavený dopravní prostředek. (4, s. 64)

FCA (Free Carrier) – Vyplaceně dopravci

Prodávající dodá zboží dopravci nebo jiné osobě, kterou předem určí kupující a to v objektu prodávajícího nebo v jiném jmenovaném místě. Přesná specifikace místa dodání je velmi důležitá, protože právě na tomto místě přechází riziko na kupujícího. Pokud to připadá v úvahu, prodávající celně odbaví zboží pro vývoz. Na druhé straně však prodávající nemá povinnost platit clo nebo provádět jakékoliv celní formality. (4, s. 64)

CPT (Carriage Paid to) – Přeprava placena do

Prodávající vybírá dopravce a hradí veškeré náklady spojené s přepravou až do místa určení. Podmínka CPT požaduje, aby prodávající celně odbavil zboží pro vývoz, avšak prodávající není povinen hradit clo, nebo provádět jakékoliv formality v celním řízení pro dovoz. (4, s. 66)

CIP (Carriage and Insurance Paid to) – Přeprava a pojištění placeny do

Doložka CIP je velmi podobná doložce CPT. Prodávající je navíc povinen sjednat pojištění kryjící riziko kupujícího za ztrátu nebo poškození zboží během přepravy. (4, s. 66)

DAT (Delivered at Terminal) – S dodáním do terminálu

Pojem terminál označuje volné prostranství nebo budovu (např. překladiště, letiště, sklad, kontejnerový terminál, apod.) Prodávající hradí náklady a nese rizika až po vykládce zboží v terminálu, včetně vykládky. Tato doložka je nejvíce využívána při kontejnerové přepravě. (4, s. 70)

DAP (Delivered at Place) – S dodáním v místě určení

Prodávající splní dodání, jakmile předá zboží kupujícímu na příchozím dopravním prostředku, který bude připraven k vykládce ve sjednaném místě určení. Prodávající má za povinnost proslít zboží při vývozu, ale nemá povinnost proclít zboží při dovozu. (4, s. 70)

DDP (Delivered Duty Paid) – S dodáním clo placeno

Prodávající splní dodání, jakmile předá pro vývoz celně odbavené zboží kupujícímu na příchozím dopravním prostředku na sjednaném místě. Proávající má povinnost vyřídit veškeré celní formalities pro dovoz i vývoz zboží. Tato doložka je pro vývozce nejnáročnější. (4, s. 67)

FAS (Free Alongside Ship) – Vyplaceně k boku lodi

Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží k boku lodi v ujednaném přístavu, tj např. na nábreží. Kupující určuje loď a jakmile je zboží dodáno k boku lodi nese veškeré náklady a rizika. (4, s. 65)

FOB (Free on Board) – Vyplaceně loď

Prodávající má povinnost dopravit zboží na palubu lodi, kterou vybere kupující ve sjednaném přístavu naložení nebo obstarat takto dodané zboží. Kupující nese veškeré náklady od okamžiku, kdy zboží bylo dodáno na palubu. Proávající není povinen hradit dovozní clo nebo činit jakékoliv celní formalities pro dovoz. (4, s. 65)

CFR (Cost and Freight) – Náklady a přepravné

Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile naloží zboží na palubu lodi nebo obstará zboží takto dodané. Přechod rizika za ztrátu nebo poškození zboží přechází na kupujícího dodáním zboží na palubu lodi. Povinností prodávajícího je sjednat přepravní smlouvu a zaplatit náklady a přepravné potřebné pro dodání zboží do předem stanoveného přístavu. Riziko a náklady přecházejí na kupujícího v rozdílných místech. Proávající má za povinnost celně odbavit zboží při vývozu, při dovozu nikoliv. (4, s. 65)

CIF (Cost Insurance and Freight) – Náklady, pojištění a přepravné

Prodávající má povinnost zboží dopravit na palubu lodi nebo obstará zboží takto dodané. Riziko přechází na kupujícího, jakmile je zboží takto dodané na palubu lodi. Povinností prodávajícího je sjednat přepravní smlouvu a zaplatit náklady a přepravné potřebné pro dodání zboží do předem stanoveného přístavu. Proávající je také povinen sjednat pojištění, které bude krýt riziko kupujícímu za při ztrátě či poškození zboží. Proávající vyřizuje celní odbavení zboží při vývozu avšak při dovozu nikoliv. (4, s. 66)

PŘÍLOHA Č.2 – FOTOGRAFIE VÝROBKŮ

Standard Line



KD



KDO14

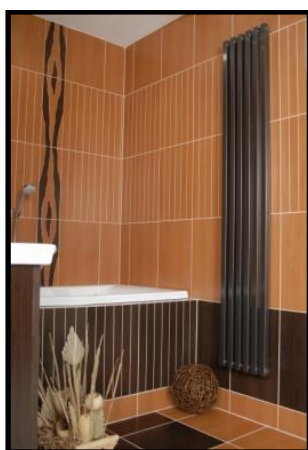


KM Marabu

Design Line



Carmen



Qadrix



Moon

Economy Line



KD-EK



KDO-EK

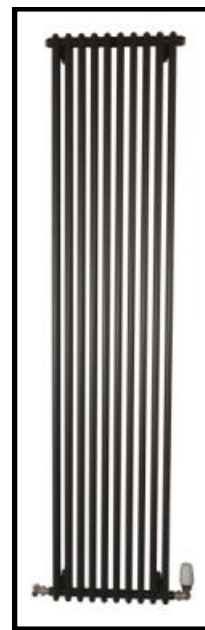
Europe Line



RO



RD



RV

Elektrický radiátor



Radiátor se středovým připojením



Příslušenství



Elektrická topná tyč



Termostat



Sada držáků

PŘÍLOHA Č.3 - CENY VÝROBKŮ

KD	Nákupní cena EUR/ks	Z toho obvyklá marže 20%	Marže po odečtení navržených slev (4% za platbu předem, 5% roční bonus na propagaci)
KD 450/1320	25,49 €	5,10 €	2,80 €
KD 450/1680	30,10 €	6,02 €	3,31 €
KD 450/1850	33,00 €	6,60 €	3,63 €
KD 450/730	20,80 €	4,16 €	2,29 €
KD 450/960	21,40 €	4,28 €	2,35 €
KD 600/1320	27,40 €	5,48 €	3,01 €
KD 600/1680	33,20 €	6,64 €	3,65 €
KD 600/1850	37,10 €	7,42 €	4,08 €
KD 600/730	22,00 €	4,40 €	2,42 €
KD 600/960	23,00 €	4,60 €	2,53 €
KD 750/1320	30,80 €	6,16 €	3,39 €
KD 750/1680	36,50 €	7,30 €	4,02 €
KD 750/1850	41,70 €	8,34 €	4,59 €
KD 750/730	24,00 €	4,80 €	2,64 €
KD 750/960	25,00 €	5,00 €	2,75 €

KDO	Nákupní cena EUR/ks	Z toho obvyklá marže 20%	Marže po odečtení navržených slev (4% za platbu předem, 5% roční bonus na propagaci)
KDO 450/1320	26,50 €	5,30 €	2,92 €
KDO 450/1680	31,20 €	6,24 €	3,43 €
KDO 450/1850	36,20 €	7,24 €	3,98 €
KDO 450/730	21,40 €	4,28 €	2,35 €
KDO 450/960	22,40 €	4,48 €	2,46 €
KDO 600/1320	29,80 €	5,96 €	3,28 €
KDO 600/1680	35,20 €	7,04 €	3,87 €
KDO 600/1850	39,50 €	7,90 €	4,35 €
KDO 600/730	23,50 €	4,70 €	2,59 €
KDO 600/960	25,20 €	5,04 €	2,77 €
KDO 750/1320	32,80 €	6,56 €	3,61 €
KDO 750/1680	39,50 €	7,90 €	4,35 €
KDO 750/1850	44,70 €	8,94 €	4,92 €
KDO 750/730	26,50 €	5,30 €	2,92 €
KDO 750/960	27,00 €	5,40 €	2,97 €